

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

## **Понятійно-термінологічний словник**

*За редакцією*

*Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого,  
О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича*

МАУП

Київ 2007

ББК 65.290-2я2  
М50

Редакційна колегія: *Г. В. Щокін* — голова, *М. Ф. Головатий* — заст. голови;  
*О. В. Антонюк* — заст. голови; *В. П. Сладкевич* — заст. голови,  
редактор-упорядник

Рецензенти: *В. Г. Федоренко* — д-р екон. наук, проф.  
*О. В. Куроченко* — д-р екон. наук, проф.,  
гранд-д-р філософії, проф.  
*В. Ф. Столяров* — д-р екон. наук, проф.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом  
(протокол № 4 від 26.04.06)*

**Менеджмент** : Понятійно-термінол. слов. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого,  
О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К. : МАУП, 2007 — 744 с.

ISBN № 966-608-617-4

Пропонований понятійно-термінологічний словник містить визначення і тлумачення понад 1400 категорій, які активно використовуються у вітчизняній науці та практиці менеджменту. Крім управлінських категорій, словник містить відомості про видатних діячів в менеджменті, вітчизняних та зарубіжних вчених, керівників бізнесу.

Для студентів, викладачів вищих навчальних закладів, а також для всіх, хто практично займається управлінням.

**ББК 65.290-2я2**



ISBN № 966-608-617-4

© Г. В. Щокін, М. Ф. Головатий,  
О. В. Антонюк, В. П. Сладкевич та ін., 2007  
© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП), 2007

# Передмова

Україна, хоч і складно, але поступово рухається в напрямі соціально-економічних та політичних трансформацій, інтенсивно активізує участь у світових економічних процесах, прагне з користю для своїх громадян, із забезпеченням національних інтересів інтегруватися у сучасні регіональні та світові економічні альянси. Тобто, з одного боку, наявні власні національні трансформації, а з іншого — інтеграційні світові процеси, яких не можна уникнути. Внаслідок цього діяльність вітчизняних організацій, структур, об'єднань в умовах загострення конкурентної боротьби у жорсткому, динамічному, але дедалі цивілізованішому бізнес-середовищі потребує глибокої, системної підготовки менеджерів, які мають ґрунтовні теоретичні та практичні знання щодо управління з урахуванням сучасних вимог, накопиченого світового досвіду, спроможні адаптувати його до реалій української економіки, успішніше використовувати можливості та набутий досвід вітчизняного управління.

Понятійно-термінологічний словник «Менеджмент», що пропонується читачам, усім, хто безпосередньо займається або цікавиться управлінською проблематикою, відповідає цій нагальній потребі, особливо якщо врахувати значний дефіцит ґрунтовних праць такого роду з проблем менеджменту, виданих в Україні, в тому числі й державною мовою.

Словник має комплексний, системний характер. Він містить визначення і тлумачення понад 1400 понять зі сфери менеджменту, охоплює таку проблематику:

- методологія менеджменту;
- організація як об'єкт управління;
- об'єднання підприємств у структурі економіки;
- бізнес-середовище організації;
- організаційне проектування; структура управління, виробнича та інфраструктура організації;
- стратегічний, фінансовий, кадровий, операційний, інноваційний, інвестиційний, екологічний, маркетинговий, міжнародний менеджмент;
- управління організаційними процесами (планування розвитку, організація діяльності, техніка контролю, прийняття організаційних рішень, управління організаційними комунікаціями);
- управління організаційною поведінкою (мотивація персоналу, управління колективами, організаційними конфліктами, формування організаційної культури);
- ефективність менеджменту (особиста ефективність менеджера, управління конкурентоспроможністю, оцінка ефективності менеджменту) та ін.

Ці поняття подано як в їх вітчизняному визначенні та інтерпретації, так і в міжнародному, світовому, що принципово важливо для їх теоретичного осмислення та практичного використання.

Крім управлінських категорій словник містить понад 80 статей про видатних особистостей в менеджменті, вітчизняних і зарубіжних учених, керівників бізнесу, які зробили помітний внесок у розвиток теорії та практики управління. Автори словника також дають стисло інформацію про особливості менеджменту в провідних компаніях світу, акцентуючи увагу на його особливостях.

У роботі над підготовкою понятійно-термінологічного словника брали участь вчені — економісти, соціологи, політологи, філософи, психологи та представники інших наук, які займаються проблемами менеджменту у провідних вищих навчальних закладах України: Міжрегіональній Академії управління персоналом, Київському національному університеті ім. Т. Г. Шевченка, Київському національному економічному університеті, Київському національному університеті харчових технологій, Київському національному технічному університеті (КПІ), Київському національному аграрному університеті та ін.

Терміни у словнику подано в алфавітному порядку. При цьому, якщо термін складається з кількох слів, першим вказується слово, що несе більше змістове навантаження.

При підготовці словника автори опрацювали і частково використали енциклопедичну та довідкову літературу, монографії, підручники, навчальні посібники, нормативні та спеціальні видання, а також статті з вітчизняних та зарубіжних періодичних видань, що містять повну інформацію з менеджменту. При цьому максимально враховувалися окремі авторські позиції, порівняльні підходи і думки окремих дослідників проблем менеджменту.

Технічну роботу з підготовки словника, його впорядкування виконала О. А. Марусева.

Понятійно-термінологічний словник розрахований на широке коло читачів: студентів, викладачів, аспірантів, докторантів, а також тих, хто практично займається управлінням бізнесом. Відгуки та зауваження щодо поліпшення структури і змісту словника можна надсилати на адресу видавництва. Всі конструктивні пропозиції будуть з вдячністю враховані у разі перевидання, підготовки інших видань подібного характеру.



МАУП

# А

**Аваль** (франц. *aval*. — схвалення) — вексельне доручення, за яким особа (аваліст), яка здійснює його, бере на себе відповідальність за оплату векселя будь-якою із зобов'язаних за векселем особою — акцептантом, векседавцем, індосантом. Оформляється гарантійним написом аваліста на векселі чи додатковому аркуші (алонжі) або видається окремим документом. Обсяг і характер відповідальності аваліста відповідають обсягу й характеру відповідальності особи, за яку було видано аваль. Аваліст, який оплатив вексель, має право вимагати відшкодування платежу з тієї особи, за яку він виконав зобов'язання (аваль), а також з осіб, відповідальних перед останньою.

М. Копнов

**Аванс** (франц. *avance*) — грошова сума або інша майнова цінність, що видається в рахунок майбутніх виплат за матеріальні цінності, роботи й послуги; зараховується в рахунок остаточної виплати за належного виконання договірної зобов'язання. А., як і задаток, є доказом укладання договору, але на відміну від задатку не є способом забезпечення його реального виконання, оскільки при невиконанні зобов'язання він лише підлягає поверненню. Тому будь-який попередній платіж вважається А., якщо в письмовій угоді сторін договору прямо не зазначено, що цей платіж є задатком. У міжнародній торгівлі дорогим устаткуванням, сільськогосподарською продукцією поширені купівельні А. як форма кредитування експортерів імпортерами. А. — це будь-який платіж, здійснений замовником до відвантаження товару або надання послуг.

М. Копнов

**Авансування** — надання авансу; економічний процес, у якому кошти, витрачені на виробництво, проходять різні фази кругообігу вартості, повертаючись до свого вихідного пункту зі збільшенням у вигляді вартості додаткового продукту.

М. Копнов

**Авізо** (італ. *aviso* — повідомлення) — 1) офіційне письмове повідомлення про зміну у взаємних розрахунках, що надсилається одним контрагентом іншому; 2) повідомлення про виконання якого-небудь доручення; лист, в якому відправник товару повідомляє одержувача, що на його ім'я відправлено товар. У банківській практиці поширені кредитове А., повідомлення про депозит, про переказ, про вилучення з обігу тощо. Наприклад, банк, виставляючи банківський чек, може надіслати попереднє повідомлення — А. У цьому разі чеки називаються авізованими й оплачуються банком-платником тільки у разі одержання повідомлення. Банки надсилають А. своїм кореспондентам і клієнтам про дебіторський та кредитні записи за рахунками, про відкриття акредитива, виплати переказів тощо. В А. вказують його номер, дату й характер здійсненої операції, суму, номер рахунка, найменування платника, одержувача та інші дані.

М. Копнов

**Автоматизація** (грецьк. *automatos* — самодіючий) — якісні зміни у професійно-кваліфікаційній структурі робочої сили, зумовлені впровадженням у виробничу та невиробничу сфери систем управління, машинної техніки, новітніх технологій з метою передання функцій управління й контролю, які раніше виконувала людина, приладам та автоматичним пристроям. А. є складовою науково-технічної революції, що інтенсивно розгорнулася у 50-х роках ХХ ст. Вона була спричинена появою електронно-обчислювальних машин, сприяла інтелектуалізації праці та створила можливості для різкого зростання її продуктивності. У ринкових умовах А. впроваджується для зменшення частки фізичної праці у виробничому процесі завдяки збільшенню у ньому питомої ваги машинної автоматизованої чи комп'ютерної техніки.

О. Антонюк

**Автоматизоване робоче місце (АРМ)** — сукупність інформаційно-програмно-технічних ресурсів опрацювання даних, що

забезпечують кінцевому користувачеві автоматизацію управлінських функцій у конкретній предметній сфері. Створення АРМ передбачає, що основні операції з накопичення, збереження і опрацювання інформації покладаються на обчислювальну техніку, а користувач виконує частину ручних операцій і тих, що вимагають творчого підходу в підготуванні управлінських рішень. Персональна техніка застосовується користувачем для контролю виробничо-господарської діяльності, зміни значень окремих параметрів у процесі вирішення завдання, а також введення вихідних даних в автоматизовану інформаційну систему для розв'язання поточних завдань та аналізу функцій управління. АРМ як інструмент для раціоналізації та інтенсифікації управлінської діяльності створюється для забезпечення виконання певної групи функцій. Найпростішою його функцією є інформаційно-довідкове обслуговування. Хоча ця функція певною мірою властива будь-якому АРМ, особливості її реалізації істотно залежать від категорії користувача.

АРМ мають проблемно-професійну орієнтацію на конкретну предметну сферу. Професійні АРМ є головним інструментом спілкування людини з обчислювальними системами, відіграючи роль автономних робочих місць, інтелектуальних терміналів великих ЕОМ, робочих станцій і локальних мереж. АРМ мають відкрити архітектуру і легко адаптуються до проблемних сфер. Локалізація АРМ дає змогу оперативно опрацювати інформацію відразу після її надходження, а результати опрацювання зберігати як завгодно довго за вимогою користувача. В умовах реалізації управлінського процесу метою впровадження АРМ є посилення інтеграції управлінських функцій, і кожне більш-менш "інтелектуальне" робоче місце повинне забезпечувати роботу в багатofункціональному режимі. АРМ виконують децентралізоване одночасне опрацювання економічної інформації на робочих місцях виконавців у складі розподіленої бази даних (БД). При цьому вони мають вихід через системний пристрій і канали зв'язку в персональній обчислювальній машині (ПЕОМ) і БД інших користувачів, забезпечуючи в такий спосіб спільне функціонування ПЕОМ у процесі колективного опрацювання. АРМ, створені на базі персональних комп'ютерів, —

найпростіший і найпоширеніший варіант для працівників сфери організаційного управління. Таке АРМ розглядається як система, що в інтерактивному режимі дає конкретному працівникові (користувачеві) усі види забезпечення на весь сеанс роботи. Цьому відповідає підхід до проектування такого компонента АРМ, як внутрішнє інформаційне забезпечення, відповідно до якого інформаційний фонд на магнітних носіях конкретного АРМ повинен перебувати в монопольному розпорядженні користувача АРМ. Користувач сам виконує усі функціональні обов'язки з перетворення інформації.

Створення АРМ на базі персональних комп'ютерів забезпечує: простоту і зручність для користувача; простоту адаптації до конкретних функцій користувача; компактність розміщення і невисокі вимоги до умов експлуатації; високу надійність і термін існування; порівняно просту організацію технічного обслуговування. Ефективним режимом роботи АРМ є його функціонування в межах локальної обчислювальної мережі як робочої станції. Це є особливо доцільним тоді, коли потрібно розподіляти інформаційно-обчислювальні ресурси між кількома користувачами.

Складнішою формою є АРМ з використанням ПЕОМ як інтелектуального терміналу, а також із віддаленим доступом до ресурсів центральної (головної) ЕОМ або зовнішньої мережі. У даному разі кілька ПЕОМ підключаються каналами зв'язку до головної ЕОМ, при цьому кожна ПЕОМ може працювати і як самостійний термінальний пристрій. У найскладніших системах АРМ можуть через спеціальне устаткування підключатися не тільки до ресурсів головної ЕОМ-мережі, а й до різних інформаційних служб і систем загального призначення (служб новин, національних інформаційно-пошукових систем, баз даних і знань, бібліотечних систем тощо). Можливості створюваних АРМ значною мірою залежать від техніко-експлуатаційних характеристик ЕОМ, на яких вони базуються. З огляду на це на стадії проектування АРМ чітко формулюються вимоги до базових параметрів технічних засобів опрацювання і видання інформації, наборів комплектуючих модулів, мережних інтерфейсів, ергономічних параметрів пристроїв тощо. Синтез АРМ, вибір його конфігурації й устаткування для

реальних видів економічної та управлінської діяльності мають конкретний характер, що зумовлено спеціалізацією, поставленими цілями, обсягами роботи. Проте будь-яка конфігурація АРМ повинна відповідати загальним вимогам щодо організації інформаційного, технічного, програмного забезпечення. *Інформаційне забезпечення* АРМ орієнтується на конкретну, звичну для користувача, предметну сферу. Опрацювання документів повинне передбачати таку структуру інформації, яка дає змогу здійснити необхідне маніпулювання різними структурами, зручне і швидке коригування даних у масивах. *Технічне забезпечення* АРМ має гарантувати високу надійність технічних засобів, організацію зручних для користувача режимів роботи (автономний, з розподіленою БД, інформаційний, із технікою верхніх рівнів та ін.), спроможність опрацювати в заданий термін необхідний обсяг даних. Як індивідуальний користувачський засіб, АРМ має забезпечувати високі ергономічні властивості й комфортність обслуговування. *Програмне забезпечення* орієнтується насамперед на професійний рівень користувача, поєднується з його функціональними потребами, кваліфікацією і спеціалізацією. Користувач з боку програмного середовища повинен відчувати постійну підтримку свого бажання працювати в будь-якому режимі активно або пасивно. Пріоритет користувача в роботі з технікою є очевидним. Тому за їхньої взаємодії передбачається максимальне забезпечення зручностей роботи людини завдяки удосконаленню програмних засобів. АРМ можна розглядати як “архітектурні” елементи у створенні автоматизованих інформаційних технологій та систем на економічних об’єктах. Наприклад, спрощено інформаційну систему виробничого підприємства можна подати як сукупність відповідних АРМ: керівників вищої ланки; керівників основних виробничих підрозділів; керівників функціональних служб; керівників допоміжних підрозділів тощо.

*В. Сладкевич*

**Автоматизовані системи управління (АСУ)** — системи управління, що побудовані на використанні різноманітних автоматичних засобів оброблення інформації, електронно-обчислювальної техніки і використовуються для вирішення завдань

планування і управління економічною, соціальною та іншою діяльністю установ, галузей, територій. АСУ містять функціональну та забезпечувальну підсистеми. Крім того, це низка спеціальних технологій, що дають змогу здійснювати управління і контроль за роботою устаткування. АСУ складається із технічних, інформаційних та інших засобів, що дає можливість: переробляти потоки інформації для оперативного прийняття управлінських рішень; перетворювати і вдосконалювати інформаційно-технологічний процес управління, його організаційну структуру; оптимізувати управлінську діяльність, функціонування і розвиток об’єкта соціального управління тощо.

*М. Головатий*

**Авторитет** (лат. *autoritas* — повага, гідність, сила, влада, вплив): 1) загальновизнана значущість, якою користуються особи або група осіб, заснована на визнанні їхніх досвіду, знань, моральних якостей тощо (у цьому розумінні А. у соціальній психології співвідноситься з уявою про “владу”); 2) історично сформована форма добровільного і свідомого підпорядкування маси людей своєму керівнику на основі довіри до нього, визнанні його компетентності, правильності, справедливості, розумності його вимог; 3) певна система теоретичних ідей, поглядів, вчення окремої людини або організації, що є загальновизнаними, прийнятними, мають вплив і поважаються в суспільстві; 4) надання індивіду та визнання за ним права приймати рішення в ситуаціях, які мають особливе значення для окремих осіб або групи. У цьому разі авторитетом може користуватися людина, яка не наділена “владними” повноваженнями, але має певні харизматичні риси.

А., виступаючи одним із видів соціальних відносин, не тільки охоплює право керувати людьми, а й виявляється в інших сферах суспільного життя: політичній, економічній, науковій, моральній, педагогічній тощо. Так, А. влади виявляється у високому рівні визнання певної влади, її суб’єктів (президента, парламенту, уряду, органів влади), законів, рішень, акцій. Важливим показником у цьому контексті є значний ступінь впливу політсуб’єктів на широкі верстви населення, їх поведінку з метою досягнення успіху в політичному менеджменті та

маркетингу. В ефективному досягненні визначених державних (політичних, соціально-економічних, духовно-культурних) цілей особливе місце належить державному А., тобто якості функціонування суб'єктів влади — державних діячів, лідерів, органів влади, установ, організацій, державних службовців. А. державної особи досягається, по-перше, освіченістю, вихованістю, інтелектом, компетентністю, культурою людини; по-друге, рисами її характеру і властивостями натури та поведінки — ставленням до людей, розумінням їх запитів, потреб, інтересів, власною порядністю; належним способом життя тощо.

А. бізнес-структури визначається її конкурентоспроможністю, якістю продукції та послуг, рівнем рентабельності, позиціями на ринку. А. менеджера залежить від його компетентності, сили волі, рівня культури, знання основних засад соціології, психології, організації виробництва, уміння володіти методами і засобами управління окремими людьми і колективом на основі глибоких знань його внутрішніх зв'язків, координації діяльності працівників у виробничому процесі. А. учителя виявляється у загальновизнанні учнями, батьками високих його достоїнств, силі виховного впливу на дітей. Це досягається високою культурою, духовністю, інтелігентністю, ерудицією, високими моральними якостями, педагогічною майстерністю. Розрізняють також професійний А. учителя, яких залежить від його становища у суспільстві.

О. Антонюк

**Авуари** (франц. *avoir* — майно, надбаня) — у широкому значенні — різні активи (грошові кошти), якими здійснюють платежі й погашаються зобов'язання (цьому відповідає англ. “*assets*”); у вузькому значенні — банківські кошти (грошові авуари), до яких належать внески і цінні папери, що легко реалізуються (цьому відповідає англ. “*holdings*”). Термін “А.” часто застосовується до коштів банків в іноземній валюті, що перебувають на їх рахунках в іноземних банках. Сукупність цих коштів, що належать якій-небудь країні, називається іноземними А. Вони підпорядковані юрисдикції тієї країни, де розміщені; уряд цієї країни може вжити заходи з їх тимчасового арешту і навіть конфіскації.

М. Копнов

**Агент** (лат. *ages (agentis)* — діючий) — довірена особа (юридична або фізична), яка виконує певні функції у межах отриманих повноважень з доручення і в інтересах іншої особи.

М. Копнов

**Агент торговий** — юридична особа, зареєстрована у торговельному реєстрі, якій доручено іншою незалежною від неї стороною (принципалом) здійснення фактичних та юридичних дій, пов'язаних з продажем чи купівлею товару на обумовленій території за рахунок і від імені принципала. Такі операції здійснюються на основі більш-менш тривалої угоди і називаються агентськими. А. т. не підлягає прямому контролю та нагляду з боку принципала. Незалежність А. т. полягає в тому, що він не є суб'єктом трудових відносин з принципалом і може здійснювати свою діяльність самостійно за певну винагороду (2–5 % вартості контракту). А. т. виконує низку функцій: виявлення потенційних клієнтів, налагодження комунікацій, здійснення рекламної кампанії, збуту, організація обслуговування, збирання інформації та розподіл ресурсів. А. т. лише сприяє здійсненню угоди купівлі-продажу, але сам як сторона контракту не бере у ній участі й не купує товари власним коштом. Він діє лише як представник принципала в межах відповідальності, покладеної на нього агентською угодою, а також виконує функції повіреного. А. т. поділяють на простих, з правом “першої руки” та ексклюзивних. *Прості А. т.* мають право збуту певної номенклатури товарів принципала на обумовленій території та отримання від нього винагороди. Прості агентські угоди укладаються переважно на термін до одного року. Цим користуються, як правило, експортери за виходу на нові зарубіжні ринки, укладаючи угоди одночасно з кількома А. т. з метою вибору найперспективнішого з них. *А. т. з правом “першої руки”* є різновидом простого. Відповідно до цього принципал зобов'язаний спершу запропонувати товар А. т. і лише після його відмови продавати товар на цьому ринку самостійно або через інших посередників без виплати винагороди А. т. *Ексклюзивні А. т.* отримують монопольне право продавати товари принципала певної номенклатури на обумовленій території протягом встано-



вленого терміну і отримувати за це винагороду. Термінологія щодо найменування сторін має певні регіональні відмінності. Так, у Великій Британії сторони називаються агент і принципал, у Німеччині, Фінляндії та Японії — торговий представник і підприємець, у країнах Латинської Америки — повірений і довіритель. Проте принципової відмінності у визначенні агентів у різних країнах немає.

*І. Хильчевська*

**Агентство** — об'єднання громадян, суспільних рухів, держав, що мають спільність інтересів і прагнуть їх задоволення. Агреговане обчислення сукупних макроекономічних показників (величин), що відбувається на цінній основі.

*М. Копнов*

**Агропромислове об'єднання** — виробничо-господарський комплекс, що об'єднує сільськогосподарське виробництво і промислові підприємства в інтересах досягнення високої загальної інтенсивності виробництва завдяки ефективнішому використанню засобів виробництва і робочої сили, повній переробці сільськогосподарської продукції та іншим факторам. А. о. виникають за наявності прямих і установлених зв'язків між сільськогосподарськими, з одного боку, та переробними, торговельними підприємствами і організаціями — з іншого, використання рівня концентрації та товарності виробництва. А. о. є найскладнішою формою органічного зв'язку (кооперування) сільськогосподарського і промислового виробництва, за якої одне промислове підприємство з перероблення певного виду сільськогосподарської сировини об'єднується (кооперується) з кількома сільськогосподарськими підприємствами з виробництва тієї самої сировини, розташованими на даній території. Промислові та сільськогосподарські підприємства, що входять до складу А. о., зберігають свою юридичну і виробничо-фінансову самостійність і всі взаємовідносини будують на основі повного господарського розрахунку. За збереження фінансової та виробничо-фінансової самостійності промислові та сільськогосподарські підприємства, що входять до складу А. о., мають загальні органи управління (раду об'єднання, ге-

неральну дирекцію), виробничо-технічні плани, централізовані фонди економічного стимулювання, підсобні та обслуговуючі підприємства тощо.

*Н. Новальська*

**Адаптація професійна** (лат. *adaptare* — пристосовувати) — соціально-психологічний процес входження працівника в трудовий колектив, взаємодія особистості та соціального середовища, яка сприяє оптимальному співвідношенню цілей та цінностей особи і колективу. Основними моментами цього процесу є: закріплення у працівника зацікавленості в роботі організації, накопичення трудового досвіду, налагодження ділових та особистих контактів, залучення в колективне життя, підвищення його зацікавленості не тільки в особистих досягненнях, а й у досягненнях організації. Процес професійної або посадової адаптації триває, як правило, від 3 до 6 місяців, а його оптимізації сприяє закріплення за новачком досвідченого наставника.

*Г. Щокін*

**Адаптивні технології** — технології, які забезпечують дієве та успішне відтворення процесів залучення особи в групи, колективи, соціум, у нові, складніші та урізноманітнені умови соціального середовища, діяльності, суспільних відносин. В управлінні, особливо соціальному, внаслідок високої складності об'єктів, їх системності, специфіки, суб'єктивності (людина, група, колектив тощо) А. т. розглядаються як активний, цілеспрямований, організований процес, в результаті якого система, що адаптується, змінюється сама по собі, перетворює середовище, оволодіває ним. А. т. характеризується узгодженням того, чого бажає особа з реальністю соціального середовища, тенденцією його розвитку. На основі класифікації впливів виділяють окремі види А. т.: політичні, виробничі, організаційні, соціально-психологічні та ін. Класифікують А. т. і за рівнем їх суб'єктності: А. т. працівника, колективу, соціальної групи тощо. Існує таке поняття, як *адаптивний процес*. Він відображає (має як складові характеристики): термін адаптації (необхідний і реальний); показники адаптації; ефективність адаптації; особливості вза-

емодії учасників А. т. (бажані та реальні); середовище адаптації; умови адаптації; специфіку і рівень управління А. т.

*М. Головатий*

**Адлер** Ненсі (нар. 1948) — один з провідних фахівців у галузі стратегічного управління міжнародними людськими ресурсами та глобального розвитку організацій. Народилася в Каліфорнії (США); закінчила Каліфорнійський університет м. Лос-Анджелеса зі ступенем доктора наук за фахом “менеджмент”; у 1969–1970 рр. працювала як стажист у Білому домі; в 1980 р. одержала посаду професора в Університеті Макгілла (Монреаль, Канада); в 1996 р. здобула звання “Жінка року”, у 1991 р. — кращий університетський професор Канади. *Основні праці:* “Міжнародні виміри організаційної поведінки” (1986), “Жінка у світі менеджменту” (1988), “Межі конкуренції: жінки-менеджери в глобальній економіці” (1994). А. здійснює дослідження і консультування з питань стратегічного управління міжнародними людськими ресурсами, поводження жінок — провідних менеджерів і жінок — світових лідерів, ведення міжнародних переговорів, вирішення проблем культурного синергізму й глобального розвитку організацій. Її праці набули широкого міжнародного визнання. Так, “Міжнародні аспекти організаційної поведінки” використовується в багатьох країнах при проведенні управлінських семінарів, а також у процесі навчання студентів за програмами менеджменту в умовах мультикультурного середовища. А. є одним з провідних спеціалістів у сфері міжнародного менеджменту. Вона не тільки співпрацювала з провідними транснаціональними компаніями в розробці проектів для країн Європи, Північної й Південної Америки, Середнього Сходу й Азії, а й написала понад 70 наукових статей, керувала створенням фільму “Складне життя”. Діяльність багатьох сучасних організацій давно вийшла за національні межі, і А. одна з перших звернула на це увагу. Дондавна більшість уявлень про менеджмент ґрунтувалася на американському досвіді. Проте сьогодні не можна зводити все світове розмаїття способів керування до кількох досить простих універсальних принципів, оскільки доведено, що не існує єдиного найкращого способу управління.

*М. Філіппов*

**Адміністративна школа управління** (лат. *administratio* — управління, керівництво) — один з напрямів економічної думки в першій половині ХХ ст. (1920–1950 рр.); належить до класичного напрямку менеджменту. А. ш. у. називають ще класичною школою в управлінні або школою адміністративно-бюрократичного підходу. Виникнення А. ш. у. пов’язують з ім’ям Анрі Файоля. Представники А. ш. у.: Л. Урвік, Д. Муні, Л. Гюлік, Г. Емерсон, М. Вебер та ін. Вони досліджували організацію в широкому плані, намагалися визначити загальні характеристики і закономірності організацій в цілому. Основний внесок представників А. ш. у. в теорію управління полягав у тому, що вони розглядали управління як універсальний процес, що складається з кількох взаємопов’язаних функцій, і виклали головні принципи управління. А. Файоль виділив шість функцій ділової організації: технічну (виробництво); комерційну (закупівля, збут, обмін); фінансову (раціональне використання власного і залученого капіталу); бухгалтерську (облік, статистика, аналіз); захисну (захист майна і людей) та управлінську (адміністративну). У складі управлінської функції було визначено такі підфункції управління: планування, організування, розпорядництво, координування, контролювання, що дало змогу підійти до розроблення раціональної структури організації, тобто поділу її на підрозділи і робочі групи як передумови забезпечення успішної діяльності. Метою А. ш. у. було створення універсальних принципів управління, дотримання яких, безперечно, забезпечить успіх організації. Ці принципи стосувалася двох основних аспектів: 1) розроблення раціональної системи управління організацією; 2) побудова структури організації та управління працівниками. У результаті теоретичних розробок представників А. ш. у. в управлінні виробництвом почали застосовувати крім традиційної лінійно-функціональної організації гнучкої структури: дивізійну, матричну, програмно-цільову та ін. Недоліком А. ш. у. вважається те, що її представники мало уваги приділяли соціальним аспектам управління.

*Н. Новальська*

**Адміністративні методи управління** — методи, які базуються переважно на застосуванні нормативних актів (розпоряджень, постанов, наказів), їх ще називають органі-

зайсно-ропорядчими. А. м. у. дуже поширені в державному управлінні. Відповідно до засобів (форм) організаційного впливу на об'єкт управління А. м. у. поділяють на регламентаційні, ропорядчі та нормативні. *Регламентаційні методи* базуються на формуванні складу елементів системи і стійких організаційних зв'язків між ними за допомогою закріплення певних обов'язків, загальної регламентації, тобто розмежуванні та закріпленні завдань, функцій, прав і відповідальності, встановленні взаємозв'язків. *Розпорядчі методи* відображають поточне використання встановлених організаційних зв'язків, їх часткове коригування в разі зміни умов роботи. *Нормативні методи* використовуються як доповнення до регламентаційних і ропорядчих і призначені для підтримання стабільності організаційних зв'язків за допомогою спеціальних дисциплінарних вимог і систем відповідальності. А. м. у. класифікують також за джерелами впливу, за спрямованістю (на суб'єкт і об'єкт управління). Регламентаційне управління поділяють на загальноорганізаційне, функціональне, структурне, посадове. До ропорядчих методів відносять постанови, накази, ропорядження, резолюції, інструкції. Нормативні методи пов'язані зі стандартами, нормами, лімітами, класифікаторами тощо.

*М. Головатий*

**Адміністративні посади** — категорія посад, на яку законами або іншими нормативними актами в окремо взятій державі покладено здійснення адміністративно-управлінських функцій. Саме службовці цього виду посад становлять основу кадрового корпусу державної служби. До А. п. належать посади керівників, заступників керівників та спеціалістів, крім політичних і патронатних посад. Вони у встановленому порядку віднесені до відповідних категорій посад державних службовців. Особи, які обіймають А. п., повинні мати інституційну пам'ять, організаційний досвід, забезпечувати стабільну роботу органів державної влади. А. п., як правило, заміщуються за конкурсом і належать до кар'єрних. Зміна керівників, структури та підпорядкування органів державної влади не може бути підставою для звільнення з посад державних службовців, які обіймають А. п., зокрема в органах державної влади.

*М. Головатий*

**Адміністративно-управлінський персонал** — категорія працівників, які безпосередньо здійснюють або забезпечують функції управління. До них належать всі працівники органів управління, які поділяються на три основні групи: керівники, спеціалісти та технічні виконавці.

*Г. Щокін*

**Адміністративно-управлінські технології** — способи безпосереднього (прямого) і оперативного впливу на об'єкт управління. А.-у. т. базуються на конкретних повноваженнях, правах керівника, авторитеті влади суб'єкта управління, на принципі обов'язкового і точного їх виконання підлеглими. А.-у. т. виявляються у конкретних рішеннях, прийняття яких управлінським органом, окремим керівником передбачає разом зі здійсненням ними своєї правової функції глибокі знання, повну, достовірну яву про стан об'єкта, розуміння наслідків прийнятих рішень і виданих наказів, забезпечення взаємодії людей і водночас самореалізації їх сутнісних сил і можливостей. А.-у. т. мають своє функціональне призначення, не суперечать економічним та іншим методам управління, доповнюють їх, оскільки будь-який адміністративний акт (рішення, ропорядження, наказ) є своєрідним комплексним проявом практичного використання закономірностей розвитку об'єкта управління у поєднанні з умінням керівників користуватися наданими повноваженнями у формуванні, функціонуванні та розвитку суб'єкт-суб'єктивних відносин. Наукове адміністративне керування не має нічого спільного з надмірним адмініструванням, суб'єктивізмом і волонтаризмом, з будь-якими порушеннями прав людини. Якісне адміністративно-управлінське рішення має бути високопрофесійним, наукомістким, базуватися на відповідній інформатизації та технологізації соціальних явищ, тобто воно саме по собі є об'єктом технологізації. Без цього не можна досягти оптимальності цього виду впливу на об'єкт управління.

*М. Головатий*

**Адміністратор** — менеджер, керівник, управляючий.

*М. Копнов*

**Акме** (грецьк. *aktē* — вістря, розквіт, вершина) — особливий стан особистості (фізіологічний, соціально-психологічний),

якому притаманний високий ступінь її зрілості, розвитку та досягнення найвагоміших показників у діяльності й творчості. Цей стан свідчить про вершину зрілості людини і пов'язаний з її віком. Він охоплює тривалий етап людського життя (від 30 до 50 років) і свідчить про те, наскільки особа відбулася як громадянин, як спеціаліст у будь-якій сфері функціонування суспільства. Після цього в організмі людини відбуваються інволюційні процеси (зниження окремих фізіологічних, психологічних функцій, послаблення працездатності тощо).

О. Антонюк

**Акордна оплата праці** — різновид відрядної форми організації оплати праці. Використовується за необхідності здійснення комплексу робіт в обмежені терміни. За умов цієї оплати праці визначаються загальна сума виплат та терміни виконання робіт. У разі невиконання робіт в означені терміни роботодавцем застосовуються штрафні санкції. А. о. п. використовують при здійсненні термінових ремонтних та будівельних робіт.

Т. Мостенська

**Акофф** Расел (нар. 1919) — американський вчений, який зробив значний внесок у розвиток теорії та наукових методів управління. Народився у м. Філадельфія (США); 1941—1942 та 1946—1947 рр. — асистент викладача (філософія) у Пенсільванському університеті; 1942—1946 — служба в армії США, 1947—1952 — асистент професора в Уейновському університеті м. Детройта; 1951—1964 — ад'юнкт-професор і професор у Технологічному інституті Кейса; 1964—1986 — Пенсільванський університет: професор кафедри системотехніки й кафедри наукових методів управління; голова рад факультетів статистики й дослідження операцій і вивчення соціальних систем; директор Центру наукових методів управління й Центру Буша; 1986 — почесний професор кафедри наукових методів управління Пенсільванського університету; голова правління Інституту інтерактивного менеджменту (Філадельфія). *Основні праці:* “Методи дослідження” (разом з У. Черчменом, 1950); “Введення в дослідження операцій” (разом з У. Черчменом, Е. Л. Арнофтом, 1957); “Гід ме-

неджера з операцій дослідження” (разом з П. Рівет, 1963); “Основні принципи дослідження операцій” (разом з М. Сасієні, 1968); “На цілеспрямованих системах” (разом з Ф. Е. Емері, 1972); “Мистецтво вирішення проблеми (1978); “Створення корпорації майбутнього” (1981); “Гід для управління майбутнім вашої корпорації” (разом з Е. Вергара, Д. Череджадаї, 1984); “Пожвавлення західних економік” (разом з П. Брохоломом, Р. Сноу, 1984); “Керування в малому” (1986); “Міфи Акоффа” (1991); “Демократична корпорація” (1994). У них учений безкомпромісно відстоював необхідність активної участі, креативного підходу до вирішення проблем, поліпшення майбутнього й вимоги “планувати або бути планованим”. Найбільш помітний внесок А. в теорії дослідження операцій, інтерактивного планування, циркулярних організацій. На початку 50-х років разом з У. Черчменом активно працював у сфері дослідження операцій; проте в 70-х роках дійшов висновку, що представники цієї наукової сфери не змогли адекватно відреагувати на вимоги, що змінилися. Вони, як і раніше, приділяли головну увагу операційним і тактичним методам, тоді як корпоративні менеджери вже перейшли до методів стратегічного планування. Крім того, у 80-х роках викладачі, читаючи лекції з дослідження операцій і не маючи достатнього досвіду практичної роботи, черпали основні знання з підручників. Тому А., за його словами, завжди орієнтуючись на потреби ринку, полишив сферу дослідження операцій. Почався новий етап його наукової діяльності, присвячений цілеспрямованим корпоративним системам, що характеризують взаємозалежність проблем (так звану “мішанину”). Розробки вченого на початку 80-х років сформувалися в новому підході, що одержав назву інтерактивного планування і покликаний був заохочувати прагнення людей до вироблення ідеальних проектів і пошуку способів їх реалізації. У 80-х і особливо в 90-х роках А. виявляв інтерес і до іншої проблеми: дослідження циркулярних організацій, які за своєю структурою є демократичними ієрархіями. Думки вченого щодо власного майбутнього з гумором викладено в його спеціальних публікаціях.

Кар'єра А. успішно тривала протягом шести десятиліть. Його науковий внесок

завжди мав яскраво виражену практичну спрямованість. Він не претендував на роль всезнаючого вчителя й волів займатися власними думками, а не думками інших людей. Завжди керувався потребами ринку, і тому його роботи відповідали поточним запитам аудиторії. Ці рушійні сили виявляли себе на кожному етапі його діяльності.

*М. Філіппов*

**Акредитація** (франц. *accreditation*, від лат. *accredo* — довіряю) — процедура надання вищому навчальному закладу певного типу права здійснювати освітню діяльність, пов'язану зі здобуттям вищої освіти та кваліфікації, відповідно до вимог стандартів вищої освіти, а також до державних вимог щодо кадрового, науково-методичного та матеріально-технічного забезпечення.

*О. Антонюк*

**Акредитив** (лат. *accreditivus* — довірчий) — 1) грошовий документ, що містить доручення про виплату певної суми грошей фізичній або юридичній особі відповідно до умов, зазначених в документі; грошові А. є іменними, дають змогу одержати зазначену в А. суму повністю або частинами впродовж певного періоду; 2) спосіб безготівкових розрахунків між підприємствами й організаціями, який полягає в тому, що банк платника дає доручення банку, що обслуговує одержувача платежу, оплатити необхідну суму в обумовлений термін на підставі умов, передбачених в акредитивній заяві платника.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Акт приймання виконаних робіт** — первинний документ, що підтверджує доцільність та законність здійснення будь-якої господарської операції з обов'язковим зазначенням місця складення, дати, змісту операції та її кількісного складу, прізвищ, посад та підписів відповідальних осіб. Виходячи з чинної нормативно-правової бази первинного обліку, міністерства та відомства України самостійно визначають облікову політику в певній сфері та затверджують відповідно до потреб цього обліку спеціалізовані форми первинних документів, в окремих випадках за погодженням з Держкомстатом. Державний комітет статистики

України затверджує типові форми первинної облікової документації, необхідні лише для здійснення державних статистичних спостережень. Прикладом таких первинних форм з обліку є форма № КБ-2в “Акт приймання виконаних підрядних робіт”. Ця типова форма поширюється на будівельні підприємства та будівельні структурні підрозділи підприємств усіх видів економічної діяльності незалежно від форм власності, що виконують будівельні та монтажні роботи, з капітального та поточного ремонту будівель і споруд та інші підрядні роботи із залученням бюджетних коштів або коштів підприємств, установ та організацій державної форми власності. При переданні замовнику типової форми КБ-2в відповідно обґрунтовується первинними документами (рахунки, накладні тощо) вартість придбання матеріалів, виробів та конструкцій, необхідних для виконання будівельно-монтажних робіт у звітному періоді, якщо інше не передбачено контрактом.

*М. Базась*

**Актив** (лат. *activus* — діяльний) — частина бухгалтерського балансу, що відображає в грошовому еквіваленті всі матеріальні та нематеріальні цінності, які належать певному підприємству, щодо їх складу і розміщення (кошти, боргові права та ін.).

*М. Копнов*

**Активи** — блага, які мають цінність і належать власнику: матеріальні та фінансові ресурси, цінні папери, нерухомість. Мають два основних значення: 1) частина бухгалтерського балансу, що відображає склад і розміщення цінностей, які належать фірмі; 2) власність, що належить фірмі, незалежно від того, в якій формі вона виступає (машини, устаткування, будівлі, запаси, банківські вклади, цінні папери тощо), а також нематеріальні А. Під *нематеріальними А.* розуміють цінності, що мають вартісну оцінку і не є фізичними об'єктами, наприклад цінні папери, орендні права, технології, патенти та інші об'єкти інтелектуальної власності, у т. ч. придбані підприємством за плату патенти, ліцензії, торговельні знаки, що перенесли свою первинну вартість на витрати виробництва або обіг за встановленими нормами.

*В. Захожай*

**Активи матеріальні** — група активів підприємства, що мають речовинну (матеріальну) форму, до яких належать: основні фонди виробництва; устаткування, призначене до монтажу; виробничі запаси сировини і матеріалів, малоцінних і швидкозношуваних предметів; запаси готової продукції; обсяг незавершеного виробництва. Охоплюють невироблені А. м. (земля і природні ресурси) і вироблені А. м. (основний і оборотний капітал; резерви і запаси різного призначення).

*В. Захожай*

**Активи нематеріальні** — цінності, що мають вартісну оцінку і не є фізичними об'єктами, наприклад цінні папери, орендні права, права користування землею, водою, іншими природними ресурсами, об'єктами промислової власності, технології, патенти та інші об'єкти інтелектуальної власності. До А. н. належать: 1) права користування земельними ділянками, природними ресурсами; 2) патенти, ліцензії, "ноу-хау"; 3) авторські права; 4) монополні права і привілеї на певні види діяльності. А. н., як і основний капітал, використовуються протягом тривалого терміну і переносять свою вартість у витрати з виробництва товарів і послуг. Вартість А. н. визначається по-різному: а) якщо вони вносяться засновниками в статутний капітал, то за згодою з тим, хто вносить ці А. н.; б) якщо А. н. купуються, то в їх ціну входить купівельна ціна плюс витрати з приведення в стан готовності цих активів до використання.

*В. Захожай*

**Активи оборотні (поточні)** — сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговують поточний господарський процес і цілком споживаються протягом одного операційного виробничо-комерційного циклу. До них належать майнові цінності з терміном використання менше одного року і граничною вартістю, встановленою законодавством. Складаються з трьох частин: 1) запаси, що містять готову продукцію, незавершене виробництво, сировину і матеріали, оцінка яких є складною, а часом і спірною процедурою; 2) дебіторська короткострокова заборгованість, пов'язана з оцінкою безнадійних боргів; 3) готівка і короткострокові кредити.

*О. Казак*

**Активи позаоборотні (довгострокові)** — власні кошти (сукупність майнових цінностей) організації, підприємств, об'єднань, що багаторазово беруть участь у процесі господарської діяльності або вибули з господарського обороту, але ще продовжують перебувати на бухгалтерському балансі й вартість яких переходить у витрати з виробництва товарів і послуг. До них належать активи з терміном використання понад один рік і вартістю, вищою від мінімуму, встановленого законодавством. Ця частина активів не призначається фірмою для її реалізації на сторону.

*О. Казак*

**Активність соціальна** — 1) енергійна, посилена діяльність, діяльний стан, діяльна участь у чомусь; 2) сукупність методів, процедур, спрямованих на зміну соціальних умов відповідно до потреб, інтересів, мети та ідеалів, на висунення і реалізацію соціальних інновацій, формування особою в собі необхідних соціальних якостей; 3) характерна риса способу життєдіяльності соціального суб'єкта (особи, соціальної групи, спільноти, суспільства), що відображає міру (рівень) спрямованості здібностей, знань, навичок, концентрації вольових творчих зусиль на реалізацію невідкладних потреб, інтересів, цілей, ідеалів завдяки освоєнню, збереженню, руйнуванню існуючих або створенню нових умов, життєво важливих зв'язків з природним і соціальним середовищами, формуванню особистих соціальних якостей. А. с. передбачає швидке реагування на зміни у соціальному середовищі та реалізацію соціальної енергії, від чого безпосередньо залежить динаміка суспільного розвитку. А. с. здійснюється на усіх рівнях соціальної організації (індивід, група, соціум), у всіх сферах життя суспільства — економічній, політичній, культурній, духовній. А. с. може спричинити як позитивні, так і негативні наслідки. Їй властива внутрішня неоднорідність, оскільки її детермінують різні громадяни, групи, суспільно-політичні сили, які обстоюють різні соціальні інтереси. А. с. може спричинити і різні протиріччя, конфлікти. Вважають, що чим вищий рівень А. с., тим більше соціальної енергії накопичує суспільство, тим успішнішим є його розвиток. Крім того, А. с. значною мірою залежить від умов розвитку суспільства,

поліпшення умов життєдіяльності людей, стимулювання та розвитку процесу їх соціалізації, зростання творчих можливостей.

*М. Головатий.*

**Акцепт** (лат. *acceptus* — прийнятий) —

1) згода платника на оплату грошових і товарних документів у внутрішньому та міжнародному оборотах; 2) згода платника на оплату переказного векселя (тратти); 3) згода укласти договір на запропонованих умовах; 4) форма розрахунків за товари і надані послуги у внутрішньому і міжнародному товарно-грошовому оборотах; 5) форма розрахунків за векселями, чеками та іншими цінними паперами, що здійснюється за допомогою кредитно-банківських установ.

*М. Копнов*

**Акцепт вексельний** — згода на оплату векселя, яка оформляється у вигляді відповідного напису акцептанта на векселі.

*М. Копнов*

**Акцизний збір** (франц. *accise*) — непрямий податок на високорентабельні й монополні товари (продукцію), який зраховується до ціни цих товарів (продукції) та оплачується покупцями.

*Г. Барчан*

**Акції акціонерних товариств (засновницькі)** — акції, що розподіляються серед засновників акціонерного товариства і надають їм низку переваг, у т. ч.: підвищені дивіденди, додаткову кількість голосів на загальних зборах акціонерів, першочергове право на одержання акцій у разі їх додаткового випуску. Продажу або обміну не підлягають.

*І. Корінчевська*

**Акції-двійники** — акції двох незалежних товариств, власниками яких є одні й ті самі особи. Всі рішення з комерційних, фінансових операцій щодо цих акцій приймаються на спільних зборах.

*І. Корінчевська*

**Акціонер** (франц. *actionnaire*) — член акціонерного товариства, власник однієї або кількох акцій. А. отримує прибуток за акціями у вигляді дивідендів. Обсяг відповідальності А. визначається передусім номінальною ціною акції. А. має право брати

участь у загальних зборах, обирати та бути обраним у керівництво акціонерного товариства, отримувати частину прибутку товариства у вигляді дивідендів, а також частину майна. Інші права та обов'язки А. можуть бути визначені спеціально в статуті акціонерного товариства.

*І. Хільчевська*

**Акціонерне товариство** — вид господарського товариства, що має статутний фонд, поділений на певну кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями виключно майном товариства. А. т. — основна форма організації великих та частини середніх підприємств, капітал яких формується шляхом продажу акцій та інших цінних паперів. Покупці акцій стають пайовиками А. т. (акціонерами), а покупці облигацій — його кредиторами. Кошти, отримані внаслідок випуску і продажу акцій, формують власний капітал А. т. Він може збільшуватись шляхом наступних випусків акцій та вкладення частини прибутку в розширення виробництва. З прибутку власникам акцій щорічно виплачують дивіденди. Засновниками А. т. можуть бути юридичні та фізичні особи. Залежно від способу поширення акцій А. т. буває відкритим або закритим. Акції *відкритого А. т.* (ВАТ) можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржі. Засновники А. т. у будь-якому разі зобов'язані бути тримачами акцій на суму, не меншу 25 % статутного фонду, і терміном не менш двох років. Акції *закритого А. т.* (ЗАТ) розподіляються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки, а також купуватися і продаватися на біржах (можуть переходити від однієї особи до іншої за згодою більшості акціонерів). Вищим органом А. т. є загальні збори. В них беруть участь усі акціонери незалежно від кількості та виду акцій, власниками яких вони є. Голосування на загальних зборах здійснюється за принципом: одна акція — один голос. У статуті А. т. може бути передбачена мінімальна кількість акцій, яка дає право голосу, а кількість голосів, які даються одному акціонеру, може бути обмежена. Виконавчим органом А. т. є правління, діяльністю якого керує голова. Для контролю за роботою правління в А. т. може створюватися спостережна рада.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю правління здійснює ревізійна комісія, яка обирається з акціонерів. Прибуток А. т. спрямовується на сплату податків державі, зарплату персоналу, розширення виробництва, поповнення резервного фонду, решта розподіляється у вигляді дивідендів між акціонерами пропорційно кількості акцій, якими вони володіють.

*І. Хільчевська*

**Акція** (лат. *actio* — розпорядження, дозвіл, претензія; франц. *action* — цінний папір) — вид цінних паперів; одиниця капіталу, яка становить власність компанії та дає право її власнику на частину прибутку, що розподіляється, і в залишковій вартості компанії в разі її ліквідації.

*І. Корінчевська*

**Акція активна** — акція, котирування якої регулярно публікують газети, висвітлюючи діяльність фондового ринку. Щодо таких акцій укладають більшість біржових угод купівлі-продажу.

*І. Корінчевська*

**Акція багатоголосна (плюральнона)** — акція, що дає акціонерові право кількох голосів на загальних зборах акціонерів.

*І. Корінчевська*

**Акція безголоса** — акція, що не дає її власникові права голосу на загальних зборах акціонерів.

*І. Корінчевська*

**Акція без дивідендів** — акція, придбана після отримання дивідендів. Покупець набуває право на отримання дивідендів тільки після нового розподілу акцій.

*І. Корінчевська*

**Акція безномінальна** — акція, що на час випуску не забезпечена відповідними активами і в якій не зазначено її номінальну вартість.

*І. Корінчевська*

**Акція безплатна (безкоштовна)** — акція, яку безкоштовно надають акціонерів за рахунок резервних фондів акціонерного товариства у разі збільшення його статутного фонду. Кількість А. б., що їх

отримує кожен акціонер, є пропорційною до кількості акцій товариства, якими він уже володіє.

*І. Корінчевська*

**Акція викупного фонду** — кошти, відкладені підприємством для погашення частини або всього випуску цінних паперів протягом певного часу. Називаються також акціями відкладеного фонду.

*І. Корінчевська*

**Акція вінкульована** — іменна акція, що передається іншій особі з дозволу акціонерного товариства, яке її випустило. Випускається для того, щоб уточнити список акціонерів товариства.

*І. Корінчевська*

**Акція в умовній консигнації** — акція, що проходить по біржових котируваннях, хоча емісія ще не відбулася.

*І. Корінчевська*

**Акція голосуюча** — акція, що дає право голосу на загальних зборах акціонерів.

*І. Корінчевська*

**Акція “дешева”** — звичайна акція, розповсюджувана серед засновників, керівництва акціонерного товариства, особливо довірених співробітників, за нижчою ціною і за термінами раніше, ніж для публічного продажу.

*І. Корінчевська*

**Акція дохідна** — акція, дивіденди за якою перевищують середній рівень.

*І. Корінчевська*

**Акція екс-дивідендна** — акція, яку можна продавати й купувати лише після виплати дивідендів.

*І. Корінчевська*

**Акція засновницька** (див. *Акції акціонерних товариств*).

*І. Корінчевська*

**Акція захищена** — відносно надійна акція досить високої рентабельності, біржовий курс якої є стабільним і не піддається кон'юнктурним коливанням; купують такі акції з метою захисту капіталу під час нестабільності на біржах.

*І. Корінчевська*



**Акція з варантом** — привілейована акція, до якої додають варант на купівлю простих (звичайних) акцій.

*І. Корінчевська*

**Акція з відстрочкою** — акція, що не дає власникові права на дивіденди до певного терміну або до досягнення визначеного рівня прибутковості, але дають повне право власності.

*І. Корінчевська*

**Акція зворотна** — привілейована акція, яка може бути викуплена емітентом.

*І. Корінчевська*

**Акція з гнучкою обліковою ставкою** — акція, дивіденди на яку встановлюються з урахуванням інфляції.

*І. Корінчевська*

**Акція здвоєна** — різновиди звичайних акцій двох акціонерних товариств (компаній), якими керує один інвестор. Продаються і купуються як єдині.

*І. Корінчевська*

**Алгоритм** — 1) послідовність певних дій або кроків для вирішення поставленого завдання, що використовується в комп'ютерному програмуванні; 2) відпрацьований порядок ухвалення рішень з управління, планування і передання інформації в процесі управління.

*М. Копнов*

**Альянс стратегічний** (франц. *alliance*) — угода про кооперацію двох або більше незалежних фірм для досягнення певних комерційних цілей, одержання синергетичного ефекту об'єднаних і взаємодоповнюючих ресурсів компаній. А. с. (союзи) є найперспективнішою формою інтеграції компаній з 90-х років ХХ ст. Прогнозується, що у ХХІ ст. вони перетворяться на ефективний засіб конкурентної боротьби, один із швидких і дешевих шляхів реалізації глобальної стратегії. *Особливості А. с.:* 1) це форма партнерських відносин контрактного типу, розрахованих на певний час для реалізації конкретних проектів (цілей); 2) після реалізації проекту розвитку партнерських відносин у майбутньому не передбачається; 3) цей тип господарського об'єднання ґрунтується на укладанні середньо- чи довготермінових двосторонніх

і багатосторонніх угод; 4) учасниками А. с. можуть бути постачальники та їх клієнти, а також компанії-конкуренти; 5) А. с. створюються на основі міжорганізаційної кооперації, а також між компаніями, зайнятими у суміжних сферах діяльності, такими, що володіють взаємодоповнюючим досвідом і технологіями; 6) в межах А. с. здійснюються спільна координація стратегічного планування і управління учасників діяльності, що дає змогу узгоджувати їх довготермінові партнерські відносини з вигодою для кожного учасника; 7) як правило, альянси не є самостійними юридичними особами; 8) компанії можуть бути учасниками кількох А. с., ця форма інтеграції достатньо рухома, вільна для партнерів, більш орієнтована у майбутнє; 9) А. с. впливають на умови конкуренції: компанії — учасники альянсу спрямовують зусилля проти спільних конкурентів. *Види А. с.:* за способами інтеграції — А. с. зі створенням нових компаній (спільних підприємств) — А. с. з акціонерною участю в діючих підприємствах; консорціуми для реалізації інвестиційних проектів; альянси із слабкою кооперацією; за сферами діяльності: А. с. з організації спільного виробництва; з реалізації проектів НДДКР; з освоєння нових ринків. *Основні причини вступу компаній в А. с.:* спільні розробки і виробництво технічно складної, наукомісткої продукції (комп'ютери, засоби комунікації тощо); здійснення складних досліджень, навчання персоналу, передавання технологій, знань і ноу-хау; спільне використання виробничих потужностей; досягнення економії на масштабах виробництва; об'єднання зусиль у виробництві компонентів, збиранні кінцевої продукції; зниження рівня ризику і невизначеності, підвищення стабільності діяльності та розвитку; одержання доступу на нові ринки. Крім значних переваг участь компаній в А. с. має певні недоліки та ризики: поглинання компаній партнерами по альянсу (здійснений в 90-х роках ХХ ст. аналіз 150 компаній — учасників А. с., які через деякий час розпалися, показав, що у 75 % всіх альянсів учасники були поглинуті їх партнерами); компанії — учасники А. с. можуть добре вивчати операції інших партнерів, копіювати порядок їх дій і через деякий час перетворюватися на конкурентів; складність ефективної координації

діяльності самостійних компаній через різну їх мотивацію та інколи суперечливі інтереси й цілі; незалежні ділові партнери можуть приймати рішення, не оптимальні для інтересів А. с.; учасники альянсу постійно вимушені знаходити форми вирішення протиріч між завданнями альянсу в цілому та їх окремими діловими партнерами; проблеми подолання мовних і культурних бар'єрів. Керівникам і власникам компаній перед прийняттям рішення щодо створення А. с. бажано врахувати такі моменти: 1) партнер по А. с. повинен бути сумісним з компанією; 2) ефективні А. с. характерні тим, що продукція, послуги, позиції на ринку партнера доповнюють товари і послуги компанії, а не конкурують з ними; 3) небажано передавати партнерам по альянсу інформацію, яка може з часом негативно вплинути на конкурентну ситуацію; 4) результати і віддача від діяльності альянсу залежать від рівня довіри між його учасниками; 5) при створенні А. с. рекомендується швидко і детально ознайомитися з основними ідеями і практикою партнера в галузі технології та управління і запровадити в свою діяльність найбільш раціональні напрацювання; 6) А. с. необхідно розглядати як тимчасову угоду між партнерами: якщо він стає не вигідним, його доцільно негайно розривати.

*В. Сладкевич.*

**Амортизація** (лат. *amortisatio* — погашення) — поступове перенесення вартості основних фондів у міру їх зношування на вироблений з їх допомогою продукт. Амортизаційні відрахування (спеціальні грошові кошти, що зараховуються у витрати виробництва) здійснюються за встановленими нормами А. (відношення річної суми амортизаційних відрахувань до середньорічної вартості основних фондів, виражене у відсотках) і відносяться на собівартість продукції (робіт, послуг).

*М. Копнов*

**Аналіз** (грецьк. *analysis* — розкладання, розчленування) — 1) логічний метод наукового пізнання, що полягає в мисленому або практичному розчленуванні цілого на складові частини; 2) в економіці — важлива аналітична функція менеджменту, що здійснюється як на макроекономічному рівні (показників основних галузей еконо-

міки, соціальної інфраструктури, що становлять фундамент матеріально-технічної бази суспільства), так і на мікроекономічному (показників фінансово-економічної діяльності організацій, підприємств, фірм, компаній). *Складові економічного А.:* 1) розчленування явища, що вивчається, на окремі елементи і виявлення показників (індикаторів), які характеризують стан та динаміку кожного елемента; 2) порівняння численних значень обраних показників із значеннями попереднього періоду розвитку та показниками інших аналогічних об'єктів, якими можуть бути інші товари, підприємства, а також з нормативним (еталонним) рівнем; 3) виявлення невикористаних резервів поліпшення показників діяльності окремих галузей, об'єднань, підприємств; 4) визначення закономірностей і тенденцій розвитку економічних процесів; 5) формулювання об'єктивних висновків з метою прийняття обґрунтованих, ефективних управлінських рішень. На *макроекономічному А.* базуються перспективна і поточна економічна політика держави. На цьому рівні для А. використовуються такі показники: валовий національний продукт; обсяги випуску промислової продукції, інших галузей матеріального виробництва; обсяги інвестицій; використання виробничих потужностей; задіяння трудових ресурсів (рівень безробіття); рівень інфляції (знеціннення паперових грошей і безготівкових грошових коштів); індекси, що відображають біржову кон'юнктуру (динаміку ринкової вартості цінних паперів на фондових біржах); співвідношення доходів 10 % найбільш матеріально забезпечених і 10 % найменш забезпечених верств населення тощо. Визначальним об'єктом економічного А. є *мікроекономічний А.* результатів фінансово-економічної діяльності організації, підприємств, фірм, компаній, який має багатогаспектний характер. Він передбачає А. господарської діяльності суб'єкта економіки, сутність якого полягає у комплексному вивченні результатів практичної роботи підприємств (фірм) за певний період, в оцінці ефективності діяльності з метою виявлення резервів та перспектив розвитку, визначенні проблемних питань в роботі, одержанні передбачених планом (бізнес-планом) показників. А. господарської діяльності може бути двох видів — оперативний і загальний. Оперативний А.

здійснюється на суб'єктах економіки (підприємствах, фірмах) щоденно, щодавно й щомісячно для контролю процесу виробництва і оперативного керування різними ділянками підприємства. Метою загального аналізу є всебічне вивчення взаємопов'язаних технічних, організаційних та економічних факторів для обґрунтування оцінки господарської діяльності підприємства та визначення основних напрямів розвитку його виробництва. Важливою складовою економічного А. є А. діяльності підприємства з метою оцінки фінансового стану, результатів господарської діяльності за певний період (звітний рік, півріччя, квартал). Він здійснюється як власними економіко-фінансовими структурними підрозділами організацій, підприємств, фірм, так і з залученням консалтингових організацій, аудиторських фірм. Вивчення даних операційної статистики з використанням господарсько-фінансових показників (динамічних рядів, базисних чи ланцюгових індексів) використовується для порівняльного аналізу та оцінки кінцевих результатів (ефективності) діяльності підприємства: виробничої, комерційної, торговельної, фінансової тощо.

У ринкових умовах для підвищення конкурентоспроможності застосовуються і такі види економічного А.: 1) багатовимірний статистичний (комплекс методів і моделей, спрямований на збирання та оброблення статистичних даних для підтвердження або заперечення висунутих гіпотез); 2) А. організаційної структури і системи управління (для їх подальшого вдосконалення підвищення ефективності їх впливу на результативність діяльності підприємства); 3) оцінка власних сильних сторін у середовищі конкурентів; 4) А. рівня використання виробничих ресурсів: трудових, матеріальних, обладнання, виробничих потужностей, інвестицій, обігового капіталу, усіх фінансових ресурсів; 5) дослідження витрат виробництва, виявлення резервів їх зниження; 6) А. структури балансу підприємства (незадовільна структура балансу визначається на підставі розрахунку коефіцієнтів поточної ліквідності та коефіцієнта забезпечення коштами на кінець звітної періоду); 7) мотиваційний А. (дослідження причин і умов, що визначають поведінку споживача стосовно товару, який випускає певне підприємство); 8) А. беззбитковості

(здійснюється з метою визначення кількості одиниць товару, необхідної для продажу); 9) А. виконання фінансового плану підприємства (заходи, спрямовані на вивчення планових і звітних показників фінансової діяльності підприємства (фірми) за певний період); 10) А. обізнаності (вивчення і визначення на підставі опитування обізнаності населення (покупців) про наявність і якість окремих товарів або послуг); 11) А. ринку (вивчення за допомогою різноманітних дій усієї гама факторів, умов, ситуацій, які впливають на стан і розвиток ринку, на зміни його обсягів, структури, масштабів).

О. Антонюк

**Аналіз беззбитковості** — вид фінансового аналізу, в процесі якого визначається критичний обсяг реалізації продукції (товарів, послуг). Критичним він є тому, що це межа між станом отримання прибутку і станом існування збитку. Тобто в ході аналізу розраховують так звану точку беззбитковості, що є обсягом реалізації продукції (товарів, послуг), за якого доходи підприємства дорівнюють витратам, а прибуток — нулю. Точку беззбитковості розраховують за такими формулами:

1) для промислового підприємства

$$K_{\text{без}} = V_{\text{пост}} / (\Pi - V_{\text{зм. на од. прод.}}), \quad (1)$$

де  $K_{\text{без}}$  — обсяг виробництва та реалізації продукції, за якого прибуток дорівнює нулю, одиниць;  $V_{\text{пост}}$  — обсяг постійних витрат, грн.;  $\Pi$  — ціна реалізації одиниці продукції (без ПДВ), грн.;  $V_{\text{зм. на од. прод.}}$  — витрати змінні на одиницю продукції, грн.;

$$D_{\text{без}} = V_{\text{пост}} / (1 - V_{\text{зм}} / \text{ЧД}), \quad (2)$$

де:  $D_{\text{без}}$  — виручка (дохід) від реалізації продукції (товарів, послуг), за якої прибуток дорівнює нулю, грн.;  $V_{\text{зм}}$  — витрати змінні, грн.; ЧД — чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг), грн.;

2) для торговельного підприємства:

$$D_{\text{без}} = \text{ВО}_{\text{пост}} \cdot \text{Ч} \cdot 100 / (P_{\text{вп}} - P_{\text{возм}}), \quad (3)$$

де  $D_{\text{без}}$  — товарооборот або виручка (дохід) від реалізації продукції (товарів, послуг), за яких прибуток дорівнює нулю, грн.;  $\text{ВО}_{\text{пост}}$  — обсяг витрат обігу постійних, грн.;  $P_{\text{вп}}$  — рівень валового прибутку до виручки від реалізації продукції (товарів, послуг), %;  $P_{\text{возм}}$  — рівень змінних витрат

обігу до виручки від реалізації продукції (товарів, послуг), %.

Крім розрахунку точки беззбитковості в ході аналізу обчислюють показник запасу фінансової міцності, який визначається як різниця між фактичним обсягом реалізації продукції (товарів, послуг) і точкою беззбитковості. Цей показник показує, наскільки може зменшитись виручка без виникнення збитків. Чим більший запас фінансової міцності тим вища захищеність підприємства від збитків. Виявлення в ході аналізу зменшення запасу фінансової міцності свідчить про наявність проблем у підприємства у сфері формування прибутку, про можливість виникнення збитків в майбутньому, якщо така негативна тенденція існуватиме і далі. Важливим моментом А. б. є можливість визначити причини негативних тенденцій у формуванні прибутку. Ця можливість полягає в аналізі зміни показників що використовуються для обчислення точки беззбитковості, а саме обсягу постійних витрат, ціни та обсягу змінних витрат на одиницю продукції, маржинального прибутку. А. б. передбачає розрахунок точки беззбитковості не тільки по підприємству в цілому, а й за видами діяльності, по підрозділах підприємства, а також за видами продукції, які воно виробляє. Для відповідних розрахунків необхідно розподілити загальний обсяг постійних витрат між видами діяльності за підрозділами підприємства, а також за видами продукції. При розподілі постійних витрат між видами продукції у відповідних розрахунках використовується формула (1). Аналіз беззбитковості створює інформаційну та аналітичну бази для планування обсягів і асортименту випуску продукції. Його результати використовують і для планування прибутку.

*В. Пахомов*

**Аналіз звітності** — всебічна оцінка звіту про діяльність підприємств, організацій, фірм, компаній та інших господарських формувань. У процесі аналізу визначаються склад майна підприємства, його фінансові вкладення, джерела формування власного капіталу; оцінюються зв'язки з постачальниками і покупцями; визначаються розмір і джерела залучених коштів; оцінюються обсяг виручки від реалізації та розмір прибутку.

*М. Базась*

**Аналіз інвестиційного проекту** — в широкому значенні — процес визначення доцільності та життєздатності проекту. Це динамічний процес, що відбувається у двох напрямках — часовому і предметному. У *часовому напрямі* оцінюється діяльність, яка забезпечує процес розвитку проекту, починаючи від виникнення самої ідеї проекту і до його завершення. У *предметному напрямі* здійснюються аналіз і розроблення проекту в різних змістових аспектах. Сполучною ланкою цих двох напрямів є відповідні елементи, до яких належать: мета проекту, реально доступні ресурси, організаційні заходи, потреби ринку, економічна ефективність. А. і. п. є інструментом планування й розвитку будь-якої діяльності. За його концепцією це процес, який складається з певних послідовних стадій, і структура, елементами якої є цілі, потреби, ресурси та заходи. Тобто розрахунок, обґрунтування і аналіз проектів — процес, який дає змогу системно оцінити вади й переваги проектів через встановлення логічних схем і реалізацію таких цілей: збирання та аналіз даних; визначення інвестиційних пріоритетів; розгляд альтернативних варіантів; аналіз існуючих проблем і врахування різних аспектів — від розроблення та реалізації проектів до прийняття рішення про їх фінансування.

Основні *функції розрахунку і А. і. п.:*

- 1) розроблення впорядкованої структури збирання даних, яка б дала змогу ефективно координувати заходи при виконанні проекту;
- 2) оптимізація процесу прийняття рішень на підставі аналізу альтернативних варіантів, визначення черговості виконання заходів і вибору оптимальних для даного проекту технологій;
- 3) чітке визначення організаційних, економічних, фінансових, технічних, технологічних, соціальних та екологічних проблем, що виникають на різних стадіях реалізації проекту;
- 4) з'ясування і встановлення обмежень проекту;
- 5) визначення джерел фінансування проекту;
- 6) сприяння прийняттю компетентних рішень щодо доцільності використання ресурсів для реалізації проекту і визначення ефективності їх використання;
- 7) визначення ризиків, які супроводжують реалізацію проекту, і заходів щодо запобігання їм.

Отже, інвестиційне проектування і А. і. п. — це відповідна філософія бізнесу, опанувавши яку, можна успішніше вести свої справи.

Розрахунок і А. і. п. здійснюються в межах проектного підходу, тобто коли майбутня діяльність розглядається дискретно у вигляді проекту, який має чотири ознаки: мету, чітко визначені засоби її досягнення, термін виконання та обмежений бюджет. Цими ознаками проект відрізняється від програми й плану. Необхідно також визначити середовище, в якому виникає, існує і завершується проект і яке впливає на його успішну реалізацію. На успішність проекту впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. *Зовнішні чинники* поділяються на політичні, економічні, фінансові, суспільні, правові, науково-технічні, технічні, технологічні, соціальні, культурні та природні. *Внутрішні чинники* пов'язані з ефективністю організації та реалізації проекту. Організація проекту — розподіл прав, відповідальності та обов'язків між його учасниками.

У вузькому значенні А. і. п. — це його комерційна оцінка. Такий аналіз здебільшого поділяється на два взаємопов'язаних напрями — економічну і фінансову оцінки. Результати цих оцінок проекту мають ключове значення для прийняття рішення щодо його реалізації. За економічної оцінки розраховують грошові потоки які очікуються отримати від реалізації проекту, і визначають чисту приведену вартість майбутніх грошових потоків (*NPI*), внутрішню норму дохідності проекту (*IRR*), період окупності, індекс дохідності та ін. Отримані результати порівнюють з відповідними критеріями прийняття рішення. За фінансової оцінки, використовуючи розроблену прогнозу фінансову документацію, визначають прогнозні показники ліквідності та рентабельності як проекту, так і фірми.

С. Шклярук

**Аналіз кадрового потенціалу** — процес цілеспрямованого та постійного вивчення працівників за ознаками статі, віку, освіти, кваліфікації, стажу роботи та іншими соціально-демографічними характеристиками. Використовується у процедурах оцінки та розподілу кадрів управління.

Г. Щокін

**Аналіз конкурентоспроможності** — комплексне вивчення конкурентних переваг, сильних та слабих сторін організації. Довгий час головними об'єктами А. к. вважались продуктивність робочих операцій

і якість товарів. Сучасний ринок приділяє дедалі більше уваги новим індикаторам конкурентоспроможності: 1) скороченню циклу створення і виведення на ринок нових товарів (послуг); 2) гнучкості виробника — його здатності реагувати на мінливий попит споживачів; 3) оперативності у задоволенні споживачів (в даний час багато компаній-переможців використовують стратегію 5/95, що розшифровується в такий спосіб: 95 % усього замовлення компанія виконує протягом п'яти днів; на черзі нова стратегія — 3/97); 4) здатності компанії оперативно задовольняти потреби щодо малих ринкових сегментів. Одним з показників конкурентоспроможності компанії є рівень націленості на так звані мертві зони ринку (сегменти, до яких великі виробники не виявляють інтересу, оскільки чим крупнішим є підприємство, тим більше воно тяжіє до крупносерійного виробництва). Як стверджує Х. Вагенфюр, за автоматизованого виробництва випуск продукції буде рентабельним, якщо очікується щонайменше 100 млн споживачів.

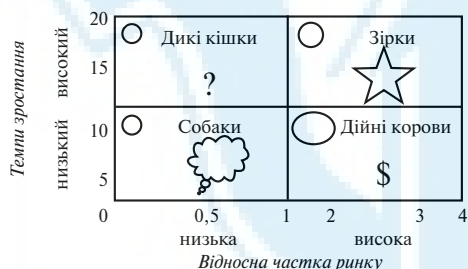
В. Коростельов

**Аналіз ліквідності балансу** — комплексне вивчення ліквідності підприємства, що визначається зіставленням коштів за активом балансу і зобов'язань за пасивом балансу, згрупованих за ступенем терміновості їх оплати. *Кошти активу балансу* за ступенем ліквідності поділяють на такі групи: 1) ліквідні кошти — гроші; 2) вимоги підприємства, що легко реалізуються: відвантажені товари, розрахунки з дебіторами, та з працівниками за отриманими ними позички; 3) елементи нормованих обігових коштів, що легко реалізуються: виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція, витрати майбутніх періодів. *Кошти пасиву балансу* за ступенем терміновості їх оплати групують на: 1) заборгованість за оплату праці та страхування; прострочена заборгованість за кредитами банків; прострочена заборгованість поставцям; платежі до бюджету; 2) короткотермінові кредити; розрахунки з банком та кредиторами; дивіденди на паї та акції.

М. Базась

**Аналіз портфелю продукції** — аналіз структури, динаміки та якості окремих бізнесів організації та їх сукупності. Методика

А. п. п. передбачає вивчення стратегічних одиниць бізнесу. Найпоширенішим методом А. п. п. є матриця “Зростання — частка ринку” Бостонської консалтингової групи (рис.). Метод А. п. п. дає змогу приймати рішення щодо внутрішніх та зовнішніх інвестицій, які мають довгострокову перспективу в організації, що виробляє різну продукцію. При цьому продукт може перебувати на різних стадіях життєвого циклу, мати різні темпи росту та займати різну частку ринку.



Матриця “Зростання — частка ринку”

На рис. горизонтальна вісь — частка ринку, яку займає кожний продукт (логарифмічна шкала). Вертикальна вісь — річний темп зростання продукту в певній галузі. Кільця на матриці — стан продукту на осях “зростання — частка ринку”. Діаметр кільця відповідає обсягу продажу продукту. Ситуації з рухом коштів відображають певні матриці. “Дикі кішки” — високий темп зростання та низька частка ринку. Для збільшення частки ринку необхідні великі інвестиції, які зможуть перетворити продукт на “зірку”. “Зірки” — високий темп зростання, велика частка ринку. Стратегічна одиниця бізнесу може давати достатній прибуток, щоб підтримувати своє існування, проте можливі деякі фінансові складнощі. “Дійні корови” — низькі темпи зростання, велика частка ринку. Продукт дає високий прибуток, який може витратитися на “дикі кішки” та “зірки”. “Собаки” — низькі темпи зростання, мала частка ринку. Продукт не приносить прибутку або дає низьку фінансову віддачу і потребує великої уваги та зусиль з боку керівництва фірми. А. п. п. зумовлює такі стратегічні рішення: вилучення одиниці бізнесу з продуктового портфелю фірми; збільшення обсягу реалізації за рахунок зміни структури продуктового портфелю; збільшення або

зменшення відносної частки стратегічної одиниці бізнесу на ринку; збільшення інвестування в стратегічну одиницю бізнесу; введення жорсткого контролю над процесом інвестування та перерозподілом коштів між окремими стратегічними одиницями бізнесу. При формуванні продуктової стратегії доцільно використовувати такий набір рішень та принципів формування продуктового портфелю: “зірки” — оберігати та укріплювати; “собаки” — якщо дозволяє місія фірми, — позбавлятися; “дійні корови” — жорсткий контроль капіталовкладень, передання надлишку доходу під безпосередній контроль топ-менеджерів; “дикі кішки” — детальне вивчення з метою з’ясування, чи можуть вони перетворитися на “зірки”. Комбінації стратегічних одиниць бізнесу в продуктовому портфелі фірми можуть мати такі наслідки: “дикі кішки — зірки — дійні корови” — найкращі результати функціонування (помірна рентабельність, висока ліквідність та довгострокове зростання збуту і прибутку); “дикі кішки” — “зірки” — хитка рентабельність і незадовільна ліквідність; “дійні корови” — “собаки” — зменшення продажу та рентабельності виробництва.

О. Баєва

**Аналіз робочого місця** — характеристика усієї сукупності робочих процесів, притаманних певному робочому місцю. Передусім йдеться про визначення необхідного рівня освіти і кваліфікації працівника, його особисті риси і якості. Мета А. р. м.: визначення найбільш раціонального складу і змісту службових обов’язків, функцій працівника на певному робочому місці; раціональний розподіл праці у конкретному підрозділі та усунення дублювання робіт і функцій; забезпечення умов для відповідної ротации працівників, планування їх кар’єрного росту; оптимізація процесів розвитку персоналу й добору кадрів. А. р. м. здійснюється у кілька етапів: 1) підготовчий етап; 2) збирання і аналіз даних щодо характеристик робочого місця; 3) паспортизація робочого місця.

М. Головатий

**Аналіз ситуаційний** — метод (підхід), за якого вивчають події та умови (історію), що сприяли виникненню певної виробничої ситуації, досліджують процеси й об-

ставини, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищах у сьогоденні та здатні вплинути на прийняття управлінських рішень і його наслідки. Метою А. с. є виявлення серед безлічі внутрішніх і зовнішніх ситуаційних змінних саме тих факторів, які найбільше впливають на функціонування організації у певний період, і на підставі оцінки цих факторів спрогнозувати розвиток ситуації в майбутньому. Такий аналіз дає можливість прогнозувати розвиток подій у перспективі.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Аналіз соціального конфлікту** — необхідна умова вирішення будь-якого конфлікту, що передбачає визначення як мінімум: 1) сторін конфлікту (тих, хто конфліктує між собою); 2) інтересів конфліктуючих сторін (спільних, відмінних, інших); 3) мети, яку ставлять учасники конфлікту; 4) причин конфлікту; 5) позицій сторін, їх мотивування; 6) знаків і формули конфлікту; 7) етапу конфлікту. Результатом А. с. к. є: обґрунтування тактики поведінки у конфлікті; визначення оптимальної моделі, шляхів його розв'язання; вибір найкращої технології розв'язання конфлікту.

*М. Головатий*

**Аналіз стратегічний** — змістовний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій та напрямів його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції та способів управління. А. с. виконує описову, роз'яснювальну та прогностичну функції, передбачає аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ організації. Результатом А. с. стає системна модель об'єкта та його оточення.

*Аналіз зовнішнього середовища* здійснюється з метою виявлення загроз та можливостей, які мають враховуватись організацією при визначенні своїх цілей, розробленні шляхів їх досягнення, та поділяється на аналіз макрооточення і аналіз безпосереднього оточення організації. Для аналізу макрооточення створюється спеціальна система відстеження зовнішнього середовища, яка передбачає здійснення спеціальних спостережень, пов'язаних з конкретними подіями, що можуть вплинути на діяльність організації, та регулярних (щорічних) спостережень за важливими

для фірми зовнішніми факторами. В А. с. для здійснення спостережень застосовують такі методи: аналіз матеріалів, опублікованих в періодичній пресі, збірниках, інших інформаційних виданнях; участь у професійних конференціях; аналіз досвіду діяльності організації; проведення зборів та обговорень в організації. Система аналізу макрооточення дає позитивний результат тільки тоді, коли вона підтримується топ-менеджерами, забезпечує їх інформацією, яка використовується під час планування діяльності організації. *Аналіз безпосереднього середовища* спрямований на вивчення стану компонентів середовища, з якими організація перебуває в безпосередній взаємодії: покупці; постачальники; конкуренти; ринок робочої сили. Організація може суттєво впливати на характер та зміст цієї взаємодії і тим самим брати активну участь у формуванні додаткових можливостей та запобіганні загрозам. Існує два основних підходи до аналізу структури зовнішнього середовища організації — неієрархічний та ієрархічний. *Неієрархічна модель* містить кілька пов'язаних між собою і не підпорядкованих один одному елементів, розташованих поза організацією. Основним за цією моделлю є виявлення елементів, які впливають на організацію: визначення її цілей, розподіл ресурсів, формування місця підприємства на ринку. На думку Дж. Гілберта, наявність неієрархічної моделі зумовлена відсутністю чіткої межі між елементами зовнішнього та внутрішнього середовищ організації внаслідок взаємопроникнення елементів організації та середовища. *Ієрархічна модель* середовища розглядається в багатьох працях сучасних спеціалістів з А. с. Найвідомішою є ієрархічна модель структури середовища, запропонована У. Діллом і розвинута А. Томпсоном, яка дає можливість пояснити тенденції розширення “сфери впливу” та “меж контролю” за середовищем. За цією моделлю існує три рівні середовища: внутрішнє, яке перебуває під впливом та контролем організації; “середовище завдань”, до якого входять підприємства, безпосередньо пов'язані із визначенням та втіленням цілей організації; загальне середовище, в якому формуються загальноекономічні умови, тенденції, соціальні та політичні норми тощо. Межі між “середовищем завдань” і загальним середовищем роз-

миті. А. Томпсон визначив, що кожна організація як матеріальна система націлена на встановлення рівноваги, стабільності, тобто постійно балансує між відкритістю та закритістю. М. Портер у своїй галузевій моделі дав характеристику взаємного впливу безпосереднього середовища та внутрішнього середовища організації. Розширив концепцію ієрархічної моделі середовища Л. Буржуа, відокремивши верхній та низовий рівні у внутрішньому середовищі. Він довів необхідність існування цілеспрямованої “ієрархії корпоративних стратегій”, які здійснюють зв’язок окремих груп усередині організації з відповідними елементами зовнішнього середовища. Ієрархічної концепції моделі зовнішнього середовища організації дотримується Г. Олдріч в “екологічній моделі середовища”. Згідно з цією концепцією головне, що стримує розвиток організації, — це обмеження ресурсів, за які відбувається основна конкурентна боротьба всередині галузі.

*А. с. внутрішнього середовища* організації здійснюється з урахуванням тенденцій, які склалися в зовнішньому середовищі. У процесі такого аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які надає зовнішнє середовище. Цей елемент *А. с.* виявляє сильні та слабкі сторони діяльності організації, аналізує ймовірність реалізації можливостей перших і нейтралізації загроз останніх. До *А. с.* належить аналіз стратегічного рівня організації, в якому внутрішні характеристики трактуються порівняно з параметрами діяльності інших організацій, передусім конкурентів.

*О. Баєва*

**Аналітична довідка** — документ, отриманий внаслідок систематизованого, узагальненого та критичного осмислення теоретичних, документальних, статистичних тощо матеріалів щодо питання, яке розглядається, шляхом використання різних методів.

*О. Антонюк*

**Андеррайтинг** — первинне розміщення емісій акцій чи облігацій, яке здійснюється банками-андеррайтерами (комерційні або спеціалізовані інвестиційні банки), що забезпечують початковий продаж цінних паперів корпорацій на первинному ринку згідно з умовами, зазна-

ченими в угоді з емітентом. Якщо планується великий випуск цінних паперів, то кілька інвестиційних банків утворюють синдикат, щоб здійснювати *А.* спільно, з метою диверсифікації ризику при реалізації цінних паперів. Всесвітньовідомими інвестиційними банками-андеррайтерами США є: Merrill Lynch, Morgan Stanley, Salomon Brothers, First Boston Corporation та Goldman Sachs. За обсягом розміщених акцій і облігацій перше місце належить Merrill Lynch (тільки за 1991 р. ця фірма керувала розміщенням 561 емісії на загальну суму понад 100 млрд дол.).

Існують дві основні форми *А.* — фірмове зобов’язання і розміщення за принципом найкращих умов на ринку. *А. за принципом фірмового зобов’язання* — найпоширеніша форма в США для розміщення великих емісій (понад 10 млн дол.). Вона передбачає, що андеррайтер викуповує в емітента весь обсяг емісії за договірною ціною, а потім продає цінні папери за ринковою ціною; спред, що виникає при цьому, є платою за послуги андеррайтера. Тобто у разі фірмового зобов’язання емітент отримує обумовлену угодою купівлі-продажу цінних паперів суму коштів, а всі ризики, пов’язані з реалізацією цінних паперів, бере на себе андеррайтер. *Розміщення за принципом найкращих умов на ринку* передбачає, що андеррайтер діє як агент емітента і отримує комісійну винагороду, за фактичне розміщення цінних паперів. За угодою андеррайтер зобов’язується докладати всіх зусиль, щоб продати цінні папери за обумовленою ціною, але не гарантує, що емітент отримає певну суму грошей. Практично, якщо андеррайтер не в змозі розмістити всю емісію за ціною пропозиції, то залишок цінних паперів вилучається з продажу, переоцінюється, може бути запропонований інвесторам пізніше або повернутий емітенту. Така форма розміщення превалює для порівняно невеликих (до 2 млн дол.) емісій. При розміщенні емісії може бути застосований метод поєднання підписки з наступним *А.* — так званий *А.*, що очікує. Це домовленість, за якою андеррайтер дає фірмове зобов’язання викупити нерозміщені за підпискою акції емісії. Таким чином, корпорація страхує себе від неповного розміщення акцій, сплачуючи певні комісійні андеррайтеру за очікування.



Сумарні витрати на публічні емісії найвищі, якщо компанія використовує А. за принципом найкращих умов на ринку; нижчі сумарні витрати при застосуванні А. за принципом фірмового зобов'язання; найнижчі сумарні витрати — при розміщенні за підпискою. За даними американських досліджень, середній розмір витрат обігу становить у разі продажу акцій за принципом найкращих умов на ринку 6,17 % обсягів залучених коштів; з використанням А., що очікує, — 6,05 %; за підпискою — всього 2,45 %. Незважаючи на це, компанії в США значно частіше використовують А., ніж розміщення за підпискою.

*М. Грідчина*

**Анкета** (франц. *enquete* — розслідування) — структурована за змістом і формою система запитань, логічно пов'язаних між собою та із завданнями і цілями дослідження, складених у вигляді опитувального листа або опитувальника для отримання інформації, не передбаченої органами державної, відомчої або іншої статистики, шляхом опитування респондентів (юридичних або фізичних осіб). Цей спосіб отримання інформації був започаткований в період становлення так званої політичної арифметики, що розроблялась у XVII ст. В. Петті та його прихильниками. У той час А. називався процес систематичного збирання даних за допомогою формулярів (переліку питань). Із розгортанням демократизації суспільного життя у Європі із середини XIX ст. почали діяти різноманітні асоціації прихильників анкетування, які були залучені до обґрунтування на вищому рівні висновків різноманітних комісій (при урядах, парламентах, політичних партіях та громадських рухах тощо). Це було зумовлено зростанням освіченості населення. Спосіб анкетування шляхом спостереження був майже повністю витіснений процедурою опитування, а реєстраційний бланк чи опитувальний лист поступово отримав назву “анкета”. За структурою А. складається із вступу, основної частини та паспортички (демографічного блоку). У вступі розміщується звернення до респондента, обґрунтовуються мета дослідження і порядок використання опитування, зазначається організація, яка проводить анкетування, вказуються її контактні телефони, роз'яснюються правила заповнення і повернення

А., даються гарантії анонімності. Основна частина А. містить питання, спрямовані на дослідження проблеми, що вивчається; демографічна частина — інформацію щодо статусу респондента (стать, вік, освіта, місце проживання тощо).

Розробникам А. доцільно дотримуватись певних правил: 1) змістовна сторона А. повинна чітко відповідати меті дослідження, визначеним у ньому дослідницьким завданням; 2) текст А. слід готувати мовою повсякденного спілкування (комунікації) тієї соціальної групи людей, серед якої здійснюється обстеження; 3) під час анкетування не можна допускати психологічного, соціального, мовного тощо тиску на респондентів, нав'язування їм думок; 4) обстеження респондентів не повинно супроводжуватись розв'язанням складних завдань, що потребують великих витрат часу; 5) змістовна сторона А. має бути побудована з урахуванням обставин, специфіки місця та часу опитування; 6) дизайн оформлення А. (шрифти, барви, малюнки) слід спрямувати на допомогу респондентам давати реалістичні відповіді на поставлені запитання. Широкого застосування А. набула у двох сферах: 1) управління персоналом, кадровий менеджмент; 2) конкретні соціологічні дослідження. У сфері управління персоналом А. застосовується під час запланованої атестації співробітників або для поточної оцінки їх діяльності. Тут використовують прості (звичайні) А., порівняльні, рейтингові. У конкретних соціологічних дослідженнях А. — це опитувальний лист, який містить набір спеціальних сформульованих питань відповідно до теми та гіпотези дослідницького проекту. Кількість питань А. повинне бути лімітованим. Як свідчить практика, оптимальним вважається заповнення А. впродовж 35–45 хвилин, чому відповідає 25–30 запитань.

*О. Антонюк*

**Анкетування** — процедура заповнення анкети респондентом; процес отримання первинних матеріалів шляхом соціологічних, економічних, демографічних, маркетингових та інших досліджень. А. займаються різноманітні спеціальні науково-дослідні установи, маркетингові спецслужби, лабораторії. А. може бути легальним (у вигляді інтерв'ю з опитуванням респондентів) або анонімним (без зазна-

чення особи опитуваного). А., як правило, здійснюється у місцях придбання товарів чи послуг, у транспорті, за місцем роботи, проживання, а також за допомогою поштового зв'язку, системи Інтернет, засобів масової інформації. Внаслідок оброблення заповнених анкет одержують об'єктивну інформацію, що дає змогу оцінити ставлення населення, окремих соціальних груп, споживачів регіону до певних товарів, послуг або окремих явищ, подій тощо. Отримана інформація сприяє впливу на розвиток ринку, формування попиту населення, оперативному здійсненню заходів щодо вдосконалення виробництва товарів та розширення послуг.

О. Антонюк

**Ансофф Ігор** (нар. 1918) — відомий американський вчений, фахівець у галузі стратегічного менеджменту. Народився у м. Владивосток (Росія). Закінчив Стівенсонський технологічний інститут у штаті Нью-Джерсі (США), отримав дипломи інженера-механіка та магістра природничих наук, у 1948 р. одержав докторський ступінь в Університеті Брауна (Род-Айленд). Обіймав керівні посади в RAND Corporation, Каліфорнія (1948–1956) і в Lockheed Aircraft Corporation (1956–1963), посаду професора в Університеті Меллона Карнегі, штат Пенсільванія (1963–1968) і в Університеті Вандербільта, штат Теннессі (1968–1976), а також професора Європейського інституту передових досліджень в галузі управління в Брюссельській та Стокгольмській школах економіки (1976–1983). Під час роботи в Стокгольмі та Брюсселі організував об'єднання дослідників проблем стратегічного управління. Почесний професор кафедри стратегічного управління Міжнародного університету Сполучених Штатів у штаті Каліфорнія (1983). А. часто називали “батьком стратегічного менеджменту” на знак визнання його внеску в теорію і практику оптимізації довгострокової прибутковості організацій, які обслуговують зовнішнє середовище. До них учений відносить компанії, що, приділяючи головну увагу основним видам своєї бізнес-діяльності, сприяють розвитку соціально-політичного оточення. Ті фірми, що обслуговують тільки самих себе, швидко втрачають перспективи розвитку і гинуть.

Першою новаторською друкованою працею А. була книга “Корпоративна стратегія” (1965), в якій він виклав алгоритм процесу визначення стратегічної поведінки фірми. Друга його книга “Стратегічний менеджмент” (1979) підняла стратегічне планування до рівня багатофакторного процесу, що враховує також ключові параметри, які визначають стратегічну поведінку й успіх фірми, динаміку поведінки індивідів та груп людей, політичні зміни і культуру організації. Основними роботами вченого є: “Впровадження стратегічного менеджменту” (разом з Дж. Мак-Доннеллом, 1984), “Нова корпоративна стратегія” (1988). А. зробив величезний внесок у розвиток стратегічного менеджменту: 1) створив “всеосяжну багатофакторну теорію управління стратегічною поведінкою” організації, що обслуговують зовнішнє середовище; 2) у межах цієї теорії було розроблено “теоретичну парадигму можливого стратегічного успіху”, в якій висувуються різні гіпотези успішної поведінки фірм за різних рівнів зовнішньої турбулентності; 3) здійснив широкомасштабні емпіричні дослідження парадигми успіху в структурі різних галузей у різних країнах світу (1983–1990), в яких підтвердив правильність своїх парадигм; 4) створив поняття “парасольки парадигм”, що уточнює обґрунтованість застосування формул стратегічного успіху, запропонованих іншими дослідниками; 5) використовуючи цю парадигму, створив і перевіряв метод всеосяжного стратегічного управління (“стратегічний менеджмент у реальному часі”), що може використовуватися для оптимізації майбутнього потенціалу прибутковості бізнес-підприємств та інших організацій, які обслуговують зовнішнє середовище.

Найважливішим для формування теорії стратегічного менеджменту науковими досягненнями А. є створення концепції зовнішньої турбулентності, визначення стратегічної парадигми можливого успіху та розроблення методів стратегічного управління в реальному часі. 1. *Зовнішня турбулентність*. А. створив модель зовнішнього середовища, що має п'ять рівнів турбулентності — від найбільш слабкого та легко прогнозованого до найбільш мінливого та непередбаченого. На думку вченого, для кожного з цих рівнів може бути розроблена оптимізована

модель поведінки фірми. Для того щоб фірма змогла збалансувати свої стратегічні та операційні можливості, вона повинна брати до уваги зовнішні та внутрішні умови і коригувати свою позицію з метою досягнення бажаних результатів. Такий підхід сприяє розумінню того, що аналіз та інтерпретація зовнішнього середовища фірми є ключовою умовою її стратегічного успіху.

*2. Стратегічна парадигма можливого успіху.* Для одержання свого другого важливого результату А. використовував модель передбачуваної турбулентності для побудови стратегічної парадигми можливого успіху, заснованої на трьох змінних: рівні турбулентності зовнішнього оточення фірми; ступені агресивності стратегічної поведінки фірми у зовнішньому середовищі; реактивності керівництва фірми (тобто його здатності швидко реагувати на зовнішні зміни). Те, що фірма в один період часу може діяти успішно, а в інші несе збитки, навело А. на думку про необхідність узгодження стратегії її поведінки з рівнем турбулентності зовнішнього середовища та розуміння того факту, що в протилежному разі фірма неминуче збанкрутує. Результатом цих міркувань стало створення стратегічної парадигми можливого успіху. Для демонстрації зв'язку між зовнішніми умовами, стратегією та організаційними можливостями фірми А. розробив спеціальні набори триад. Стратегічна парадигма можливого успіху набула емпіричне підтвердження майже в 1000 стратегічних бізнес-одинацях, у 12 промислових секторах і у 8 країнах різних континентів та одержала різні варіанти практичного застосування.

*3. Стратегічне управління в реальному часі.* Це важливий отриманий А. результат, який полягає в розробленні практичного процесу управління. Цей процес, заснований на використанні стратегічної парадигми можливого успіху, орієнтований на надання допомоги менеджерам, які діють в умовах турбулентного і непередбаченого зовнішнього середовища. Характерними рисами стратегічного управління в реальному часі є: 1) використання стратегічної парадигми можливого успіху для аналізу готовності фірми до успішної роботи в майбутньому; 2) прагнення того, щоб мислення керівників і культура фірми адекватно і швидко реагували на зміну рівня турбулентності зовнішнього середовища; 3) передбачення того,

що стратегічне трансформування фірми неминуче спричинить опір сил, які перешкоджають змінам, внаслідок чого виникає необхідність використання попереджувальних заходів, спрямованих на перетворення цієї протидії на сили, що забезпечують підтримку та схвалення; 4) визнання непередбачуваності майбутніх подій і прагнення надати менеджерам допомогу в оцінці ризиків, пов'язаних із прийняттям кожного значного стратегічного рішення; 5) сполучення результатів підприємницького стратегічного планування, що повинне позиціонувати фірму щодо її успіхів у майбутньому, з реакцією в режимі реального часу, що допомагає фірмі передбачати безпеки і можливості, які відкриваються; 6) своєчасне введення у фірмі, що діє в режимі реального часу, системи стратегічного контролю; 7) визнання того, що в турбулентному зовнішньому середовищі навіть найкраще розроблені стратегії можуть з високою імовірністю виявитися абсолютно неефективними. Стратегічне управління в реальному часі дає змогу подолати подібні проблеми за допомогою використання системи стратегічного контролю, що дозволяє переглядати поточні плани.

*4. Методи стратегічного управління в реальному часі.* А. та його співробітники розробили серію процедур, використання яких дає можливість керівникам фірм успішно пройти різні етапи стратегічного управління в реальному часі. До них належать: 1) стратегічне сегментування, коли в зовнішньому середовищі фірми ідентифікуються окремі ділянки, здатні надати їй певні можливості в майбутньому; 2) вирішення проблем у режимі реального часу, що дає змогу ідентифікувати нові тенденції, безпеки, сприятливі можливості та вчасно реагувати на них; 3) діагностика стратегічної готовності до роботи в умовах майбутнього; 4) розроблення загального плану управління, що ідентифікує особливості провідних керівників і менеджерів, які забезпечать фірмі досягнення успіху в майбутньому; 5) планування підприємницької позиції фірми, що визначає її майбутнє становище в турбулентних і непередбачених зовнішніх умовах; 6) стратегічне перетворення організації, яке передбачає розроблення стратегії фірми і управління її трансформацією, а також оцінку і контроль її здатності протистояти наміченим змінам.

**Антимонопольне законодавство** — сукупність законодавчих актів, спрямованих на формування конкурентного середовища, обмеження монопольної діяльності та запобігання зловживанням монопольним становищем на ринку, протидію недобросовісній конкуренції, а також на здійснення державного контролю за дотриманням А. з. Для А. з. характерним є використання різних методів правового регулювання. А. з. спрямоване насамперед на забезпечення свободи конкуренції між суб'єктами господарювання, захист споживачів від монополії виробника шляхом встановлення організаційних, економічних, правових та інших обмежень і стимулів (система податкових ставок, законодавчого визначення пріоритетів у наданні кредитів, регулювання процесів ціноутворення на підприємствах-монополістах, сприяння розвиткові добросовісної конкуренції, примусового поділу монополістичних структур, застосування юридичних санкцій за порушення відповідних норм тощо).

*І. Корінчевська*

**Апарат управління** — ядро керуючої системи організації (керівник організації та його заступники, начальники управлінь, провідні фахівці усіх рангів та напрямів). У процесі управлінської діяльності за допомогою системи менеджменту А. у. впливає на керувану систему з метою отримання конкретних результатів (виготовлення продукції, надання послуг).

*В. Кузьменко*

**Апостеріорі** (лат. *a posteriori* — із наступного) — 1) із досвіду, на підставі досвіду; 2) у переносному значенні — стверджувати або заперечувати на підставі досвіду.

*О. Антонюк*

**Апріорі** (лат. *a priori* — із попереднього) — 1) знання, яке, всупереч апостеріорі, буцімто одвічно (незалежно від досвіду) притаманне свідомості; 2) у переносному значенні наперед стверджувати або заперечувати.

*О. Антонюк*

**Арбітраж** (франц. *arbitrage*) — операція з одночасної купівлі та продажу контрактів на двох або більше ринках з метою отримання вигоди від різниці в цінах на один і той

самий товар; 2) операції на одному і тому ж ринку, здійснювані з метою отримання вигоди від будь-якої незвичайної різниці в котируваннях цін на товар з різними термінами постачання; 3) орган або процедура вирішення комерційних і майнових суперечок; 4) спосіб розв'язання суперечок, за якого сторони звертаються до арбітрів, які обираються самими сторонами, або тими, хто призначаються за їх згодою, або в порядку, встановленому законом; 5) міжнародний орган з мирного розв'язання суперечок між державами; 6) неспекулятивне переміщення фінансових коштів з одного ринку на інший з метою одержання прибутку за рахунок різниці в ставках відсотків, валютних курсах або цінах на товари. Такі операції не мають спекулятивного характеру, оскільки арбітражер перекидає кошти з одного ринку на інший тільки в тому разі, якщо він точно знає ставки, курси або ціни на обох ринках і якщо витрати операції менші від очікуваного прибутку.

*М. Копнов*

**Аржирис Кріс** (нар. 1923) — відомий американський вчений, засновник теорії, а також стратегії досліджень і методології навчання, що одержали загальну назву “науки про дію” (“теорія дії”). Народився у м. Ньюарк, штат Нью-Джерсі, США. Закінчив Університет Кларка (1947), одержав ступінь магістра природничих наук у Канзаському університеті (1949) та ступінь доктора природничих наук у Корнельському університеті (1951). Професор кафедри освіти і організаційної поведінки Гарвардського університету. На ранніх етапах наукової діяльності перебував під значним впливом робіт Роджера Баркера, Фріца Хайдера і Курта Левіна. *Основні праці*: “Особа і організація” (1957), “Інтервенційна теорія і метод” (1970), “Організаційне вивчення” (з Доналдом Сконом, 1978), “Внутрішні суперечності строгого дослідження” (1980), “Міркування, вивчення і дія: індивідуальне та організаційне” (1982), “Подолання організаційного захисту” (1990), “Знання для дії” (1993). Запропонований А. підхід застосовується як до індивідів, так і до організацій, дає можливість змінити поведінку окремих людей та соціальних систем. Учений стверджував, що люди та організації повинні усувати протиріччя між намірами та реальними діями, розкривати

зміст цінностей і припущень, розробляти і перевіряти альтернативні типи поведінки і системи цінностей. Його ідеї та методи застосовуються до вирішення повторюваних проблем, головоломок і парадоксів, що виникають у різних процесах: навчання, організаційному розвитку, розробці соціальних теорій і вдосконаленні методів управління. А. вважав, що в організаціях з пірамідальною структурою процес праці, що складається з найпростіших операцій, які не потребують кваліфікації, затримує дозрівання особистості й заважає задоволенню людських потреб вищого порядку. Продемонстрував, як подібні ефекти простежуються в традиційних методах досліджень, що ставлять випробуваних у ситуації, які передбачають одностороннє управління. А. використовує методи досліджень, що передбачають здійснення інтервенцій (втручання) на робочому місці випробуваного, які дають змогу безпосередньо спостерігати реакцію на виникнення різних загроз у сформованій системі відносин. Значна частина наукової діяльності була присвячена створенню проблемно орієнтованого ціннісного підходу до розроблення надійної і практично застосовної теорії, яка дає можливість досліджувати ненавмисні наслідки поведінки, здійснюваної з метою підвищення міжособистісних компетенцій. Згідно з нею вища компетентність спричиняє зміну, що, у свою чергу, забезпечує підвищення життєздатності індивіда чи організації.

*Організації та індивіди.* На перших етапах наукової кар'єри А. показав, що менеджери традиційного типу, як правило, засновують свої управлінські структури, системи і методи на неточних припущеннях про природу людини і характер міжособистісних відносин. Вони дотримуються таких уявлень: люди діють найефективніше, коли їхня поведінка є раціональною; основні людські відносини повинні узгоджуватися із завданнями досягнення цілей, поставлених організаціями; на людські взаємини найбільше можна впливати за допомогою одностороннього примусу і контролю. Відповідно до цих поглядів організації здебільшого створювалися з використанням принципів спеціалізації робочих завдань, єдності напрямку розвитку, повної визначеності використовуваних команд. Крім того, керівники організацій одержували виключне право планувати майбутню діяльність, оці-

нювати її ефективність, визначати, яка інформація є важливою і підлягає поширенню серед підрозділів, а також створювати систему заохочень і покарань для підтримання обраних цінностей і методів дій. А. дійшов висновку, що формальні організації створюють у здорового, зрілого індивіда лише короткострокове розуміння майбутніх перспектив, породжують відчуття розчарованості, стають причиною особистих невдач і конфліктів.

*Суб'єктивність результату досліджень.* А. вважав, що фахівці із сфери суспільних наук здебільшого розробляють і здійснюють дослідження, результати яких виявляються залежними від переконань і методів, що впливають на поведінку людини. Строгі методи досліджень ставлять випробуваних у такі ситуації, що відповідають психосоціальної структурі пірамідальних організацій. При цьому для досягнення внутрішньої обґрунтованості усі функції контролю покладаються на дослідників, які приймають рішення. Цілі досліджень встановлюються в явній формі та мають чітке визначення, переважають критерії об'єктивності та раціональності. Проте, як показав А., наслідки такого підходу можуть виявитися дуже різними: від безмежно шанобливого співробітництва до прихованої ворожості, фізичного ухилення від участі до прояву тривіальних реакцій. Одержання достовірних і корисних знань за допомогою звичайних наукових методів стає дуже проблематичним. Для подолання дисфункціональності та властивої строгим методам досліджень наявності спірних етичних моментів А. пропонує розглядати взаємини в процесі досліджень переважно як допоміжні, що заохочують випробуваних до їхньої природної поведінки і підвищують значення їхніх дій за рахунок точнішого зворотного зв'язку. Вчений першим відкрито віддав перевагу строгим теоріям, що описують навколишній світ і визначають, яким він повинен бути, як можна перейти від одного способу існування до іншого.

*Перешкоди змін в організації.* Результати попередніх робіт змусили А. зосередитися на вивченні процесів організаційних змін і відновлення. У своїх книгах і статтях із проблем менеджменту й організаційного розвитку, використання інновацій і проведення консультацій він звертався до питання про те, як організація може перейти

від використання кращих у певній ситуації традиційних цінностей і методів роботи до підходів, що більшою мірою сприятимуть підвищенню компетентності організації та індивідуальному росту її членів. Запропонована А. концепція відновлення відрізняється від інших теорій організаційного розвитку у двох основних аспектах: 1) у створенні загальної теорії інтервенцій, що застосовується на всіх рівнях соціальних систем і в будь-яких умовах; 2) підкресленні важливості підвищення компетентності, а не зміни зацікавленості у зростанні ефективності. З одного боку, вчений відстоював необхідність приділення більшої уваги цінностям, що формують алгоритми вирішення проблем, а з іншого — стверджував, що для здійснення в організаціях реальних змін потрібно більше правдивості, відкритості, турботи про почуття і відповідальності за результати експериментів з новими ідеями, ніж це необхідно у звичайних умовах. Згідно з А. (1970), ефективність інтервенцій залежить від трьох процесів: 1) допомога в одержанні достовірної інформації для правильного розуміння ситуації і проблем; 2) створення можливостей для вільного вибору шляхів пошуку рішень; 3) створення умов для здійснення внутрішнього вибору і безупинного моніторингу розпочатих дій. Ці процеси вимагають, щоб індивіди, групи людей або організації приділяли основну увагу не проблемам вибору, а проблемам навчання. У таких умовах акцент може зміщуватися зі зворотного зв'язку, що змінює дії (петля навчання), на аналіз цінностей, які керують загальноприйнятими алгоритмами вирішення проблем (подвійна петля навчання). Здійснення такого переходу, як правило, ускладнюється наявністю в організаціях і у багатьох їхніх співробітників міцно укорінених звичок. Якщо подвійна петля навчання сприяє зростанню компетенції, що, у свою чергу, підвищує життєздатність, ефективність і забезпечує відновлення, а захисні процедури блокують таке навчання, то пояснення причин збереження останніх стає особливо важливим для тих, хто хотів би освоїти й удосконалити процеси розвитку організації, здійснення соціальних досліджень, набуття навичок управління. А. (1980) дає дворівневе пояснення причин стійкості захисних процедур. Те, що легко доступне спостереженню, є результатом

змови людей щодо визнання допустимості розбіжностей між тим, як вони виправдують своє поведіння (визнані теорії), і тим, як вони насправді діють (використовувані теорії).

*Наука про дію.* Розглянутий вище процес подвійної петлі навчання, в основу якого покладено використання реальних цінностей, становить сутність науки про дію — програми дослідження та інтервенцій, розробленої для розуміння і зміни процесів переконання і навчання індивідів та організацій шляхом виявлення й аналізу внутрішніх протиріч їхніх дій. Наука про дію висуває суттєві вимоги до дослідника чи особи, яка здійснює інтервенції, оскільки вони повинні мати необхідну рішучість і достатні навички міжособистісних комунікацій, для того щоб успішно справлятися із захисними процедурами індивідів та організацій (природною реакцією самодостатніх ціннісних систем є їхнє прагнення відкидати усе, що може створювати загрозу їх існуванню). На відміну від інших теорій менеджменту й організаційної поведінки найбільш характерною особливістю науки про дію є її здатність виявляти власні протиріччя і відповідним чином змінювати використовувані процеси навчання.

В. Бутенко

**Асортимент товарів** (франц. *assortiment*) — набір товарів, об'єднаних за якоюсь однією або сукупністю ознак. Показником А. т. є кількісна характеристика однієї або кількох його властивостей.

О. Казак

**Асоціація** (лат. *associatio* — сполучення, з'єднання, від *associo* — з'єдную) — добровільне об'єднання осіб або організацій у союз, спілку, угруповання тощо на основі взаємовигідної співпраці за збереження правової й майнової самостійності для досягнення спільної мети. У підприємницькій сфері об'єднуються різноманітні виробничі, торговельні тощо структури для координації комерційної діяльності, втілення в життя спільних програм та захисту інтересів членів А., фінансової підтримки спільних комерційних проєктів. Специфікою цього виду об'єднань є те, що вони, по-перше, керуються обраною загальними зборами радою (правлінням), а оперативне

управління здійснює виконавча дирекція, яку призначає рада чи правління; по-друге, А. не несуть юридичної відповідальності за зобов'язання власних членів і навпаки; по-третє, А. як юридична особа може володіти своїм балансом, розрахунковим та іншими рахунками, товарними знаками, власною символікою. Крім того, як неприбуткове громадське об'єднання (не здійснює комерційної діяльності) може все ж таки створювати виробничі, торговельні та інші комерційно-підприємницькі структури. Наприклад, в Україні у нових ринкових умовах активно функціонує Асоціація сприяння розвитку приватного підприємництва в Україні “Єднання”. Як недержавна і некомерційна організація, вона виступає добровільним об'єднанням підприємств і організацій для підтримання і сприяння розвитку приватного малого й середнього бізнесу. Завданнями цієї А. є аналітична, інформаційна, юридична, аудиторська та консалтингова допомога в організації підприємництва. Вона також займається менеджментом соціальних відносин, розробленням та впровадженням комп'ютерних баз даних; проведінням юридичних, аудиторських консультацій, бухгалтерських семінарів, курсів, тренінгів, конференцій. А. в психології розглядається як психологічний зв'язок між окремими елементами (уявленнями, думками, почуттями тощо) психіки, за якого поява одного елемента в певних умовах спричиняє виникнення іншого, пов'язаного з ним.

О. Антонюк

**Атестація** (лат. *attestatio* — посвідчення, підтвердження) — порядок визначення рівня знань у молоді, яка навчається; кваліфікації працівника, його професійно-технічних знань, практичного досвіду, здібностей, ділових та інших якостей для виконання конкретних службових обов'язків. Розрізняють державну, наукову і педагогічну А. *Державна А.* — обов'язкове визначення освітнього рівня осіб за допомогою державних освітніх стандартів за підсумками загальної середньої та професійно-технічної освіти. *Державна А. студентів* здійснюється державною екзаменаційною комісією після завершення навчання на певному освітньому рівні або його етапі з метою визначення фактичної відповідності рівня освітньої (кваліфікаційної) підготовки вимогам осві-

тньої (кваліфікаційної) характеристики. Присвоєння кваліфікації молодшого спеціаліста здійснює державна кваліфікаційна комісія, інших кваліфікацій — державна екзаменаційна комісія. *Наукова А.* здійснюється у такі способи: перевибори у вищих навчальних закладах і науково-дослідних установах професорсько-викладацького складу й наукових співробітників; присудження в установленому порядку наукових ступенів і вчених звань. З початку 70-х років ХХ ст. в Україні практикується *педагогічна А.* вчителів шкіл, викладачів і керівних працівників середніх спеціальних закладів (з початку 90-х років ХХ ст. — вищих навчальних закладів І і ІІ рівнів акредитації) з метою визначення відповідності педагогічних працівників обійманій посаді, рівню кваліфікації, залежно від якого та стажу педагогічної роботи їм встановлюється кваліфікаційна категорія, визначається тарифний розряд оплати праці, присвоюється педагогічне звання. Педагогічна А. здійснюється згідно із Законом України “Про освіту” (ст. 49), порядок її визначається Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників України, затвердженим Міністерством освіти і науки України. А. активізує творчу професійну діяльність працівників, стимулює безперервну фахову та загальну освіту, якісну роботу, відповідальність за результати навчання і виховання, забезпечує соціальний захист компетентної педагогічної праці. Педагогічна А. поділяється на чергову і позачергову. Чергова А. здійснюється раз на п'ять років згідно з графіком, складеним безпосередньо в навчально-виховному закладі. Під час її визначають відповідність (невідповідність) посаді, підтверджують (або не підтверджують) одну з кваліфікаційних категорій, визначають тарифний розряд, також може бути присвоєне (підтверджене) педагогічне звання. Не розглянуті атестаційною комісією (не підтвержені або не змінені) протягом 5 років з дня встановлення (присвоєння) кваліфікаційні категорії, тарифні розряди, педагогічні звання втрачають чинність. Педагогічним працівникам, які відмовилися від чергової А., встановлюється кваліфікаційна категорія на ступінь нижча від тієї, яку вони мали за наслідками попередньої А. (кваліфікаційна категорія “спеціаліст” у даному разі залишається без змін). Позачергова А. здійснюється не раніше, ніж через рік

після попередньої А. для осіб, які: виявили бажання підвищити раніше встановлену їм кваліфікаційну категорію (для працівників, яким не передбачені кваліфікаційні категорії, — підвищити тарифний розряд); порушили питання про присвоєння їм педагогічного звання “старший учитель” за умов, що вони мають кваліфікаційну категорію “спеціаліст вищої категорії” або “спеціаліст I категорії”; знизили в міжатастаційний період рівень своєї професійної діяльності. За наслідками А. встановлюються такі кваліфікаційні категорії: “спеціаліст”, “спеціаліст II категорії”, “спеціаліст I категорії”, “спеціаліст вищої категорії”; присвоюються педагогічні звання: “старший учитель”, “старший викладач”, “старший військовий керівник”, “майстер виробничого навчання I категорії”, “майстер виробничого навчання II категорії”, “вчитель-методист”, “викладач-методист”, “вихователь-методист”, “старший вожатий-методист”.

О. Антонюк

**Атестація державних службовців** — встановлена процедура, що здійснюється в державних органах один раз на три роки, з метою підвищення ефективності діяльності державних службовців та їх відповідальності за доручену справу. Під час А. д. с. оцінюють результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні службових обов’язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях, що затверджуються керівниками державних органів відповідно до Закону України “Про державну службу” та інших нормативно-правових актів.

М. Головатий

**Атестація кадрів** — одна з найважливіших складових кадрової роботи, що полягає в періодичному (раз на 3–5 років) оцінюванні професійної здатності працівників та їхньої відповідності обійманім посадам. Передбачає різноманітні організаційно-правові та соціально-психологічні процедури.

Г. Щокін

**Аудит** (лат. *audit* — слухати) — контроль фінансово-господарської діяльності підприємства. У процесі А. визначають повноту і

достовірність бухгалтерської та фінансової звітності підприємства, виробляють рекомендації з вдосконалення бухгалтерської практики, здійснюють консультування з питань організації обліку і управління фінансами. Види А.: 1) зовнішній — здійснюється аудиторською фірмою на підставі договору з підприємством або державними органами; 2) внутрішній (внутріфірмовий) — здійснюється аудиторськими відділами підприємств, є основою для ухвалення управлінських рішень з вдосконалення власної фінансової та господарської діяльності.

М. Копнов

**Аудит персоналу** — оцінка відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку. Здійснюється з метою одержання інформації про кадрові процеси і кількісно-якісні характеристики персоналу, необхідної для прийняття стратегічних рішень (щодо реформування, реорганізації, реструктуризації тощо), життєво важливих для організації. А. п. — комплекс методів діагностичного дослідження сфери діяльності системи управління. Характерні риси А. п.: спрямованість на загальноорганізаційну ефективність, формальність програми перевірки, процедур і висновку, незалежність аудитора стосовно організації, професіоналізм перевірки. А. п. є послідовною, регулярною і, як правило, довгостроковою формою здійснення практичних зусиль щодо оптимізації управління персоналом. Об’єкт А. п. — діяльність персоналу організації, предмет — ефективність системи управління персоналом. У сучасних умовах А. п. має служити ефективності діагностичного дослідження в реальних умовах. Діагностика управління персоналом передбачає збирання інформації про діяльність у цій сфері в організації. Складність діагностики пов’язана з труднощами в оцінці ефективності цієї діяльності. Використовувані показники суб’єктивні, їх значення і зміст залежать від конкретної ситуації. Додаткові складнощі для діагностики зумовлені відмінностями в ефективності управління лінійними та функціональними менеджерами. Використання А. п. створює реальну можливість для формування цілісної картини стану ефективності системи управління кадрами і використання людських ресурсів. Діяльність з управління персо-



налом повинна стати об'єктом оптимізації. Застосування А. п. дає змогу виявити недоліки в системі управління завчасно і спланувати їх усунення. Зважаючи на це, А. п. має використовуватися як інструмент управління.

*В. Колпаков*

**Аудитор** — 1) фізична особа, яка відповідає кваліфікаційним вимогам, встановленим законодавством, і атестована в установленому порядку на право здійснення аудиторської діяльності; 2) суспільний незалежний бухгалтер, який перевіряє акуратність, достовірність і відповідність загальноприйнятим бухгалтерським принципам бухгалтерських записів і звітів, а потім атестує (підтверджує) їх; 3) ревізор, який здійснює перевірку діяльності компаній (аудит).

*М. Копнов*

**Аудиторський звіт** — звіт незалежного суспільного бухгалтера, який додається до фінансових звітів і містить думку аудитора про достовірність і відповідність загальноприйнятим стандартам інформації, наведеної у фінансовій звітності.

*М. Копнов*

**Аукціон** (лат. *auctio* — збільшення) — спеціально організований та періодично діючий в певних місцях ринок, на якому в зазначений час шляхом публічних торгів відбувається продаж попередньо розглянутих покупцем товарів або майна. Об'єкт продажу дістається особі, яка запропонувала за нього найвищу ціну. На продаж з А. може бути виставлене рухоме (акції, облігації, інші цінні папери, предмети мистецтва, антикваріат) і нерухоме (земельні ділянки, житлові та виробничі приміщення) майно. А. можуть бути *добровільними* (організовані з ініціативи власника товару або здійснюються ним через спеціальну організацію) та *примусовими*. Примусові А. організовують судові органи або органи влади з метою продажу майна неплатоспроможних боржників, майна, яке залишилося без господаря і перейшло державі за правом спадкування або внаслідок конфіскації (продаж “з молотка”). За часом проведення А. поділяються на *регулярні* та *нерегулярні*. Регулярні А. здійснюються спеціальними аукціонними

фірмами в одному і тому самому місці, у визначений час, нерегулярні — у разі виникнення необхідності продажу товару. За формою організації торгівлі розрізняють *відкритий* та *закритий* А. У відкритому А. можуть брати участь усі бажаючі. Вони організовуються, як правило, акціонерним товариством, що монополізує торгівлю певним видом товару і диктує на нього закупівельні ціни. У закритому А. коло учасників визначають його організатори, а всі покупці пропонують ціни одночасно, зазвичай у вигляді письмових заявок, і товар продається тому, чия ціна виявиться вищою. Вони організовуються спеціалізованими брокерськими фірмами, що займаються перепродажем товарів. За системою торгів А. буває “*англійським*” та “*голландським*”. На “англійському” А. ставки піднімаються знизу вгору і торги тривають доти, доки не буде названо найвищу ціну. За голландською системою торг починається з дуже високої ціни і провадиться з її пониженням, доки не знайдесться покупець, згідний купити товар за оголошеною ціною. За джерелом одержання прибутку А. бувають трьох типів: 1) А., які одержують прибуток за рахунок різниці між ціною перепродажу та закупівельною; 2) А., що здійснюють перепродаж товарів незалежних виробників на умовах комісії; розмір комісійних залежить від суми угоди і типу товару; 3) змішана модель, коли аукціонна фірма виконує одночасно операції з перепродажу і комісійні. За функціональною спрямованістю виділяють *торгові* та *торгово-виробничі* А. Торгові А. мають у своєму розпорядженні відповідні приміщення і кваліфікований персонал. Торгово-виробничі А. також мають власне виробництво, яке дає змогу завершити процес підготовки товару до продажу. Залежно від предмета торгів А. бувають *товарними*, *валютними* та *вексельними*. Товарний А. — спеціально організований, періодично діючий у певних місцях ринок, на якому шляхом публічних торгів у заздалегідь обумовлений час і в спеціально призначеному місці здійснюється продаж попередньо оглянутих покупцем товарів, які переходять у його власність за умови пропозиції найвищої ціни. Міжнародний товарний А. організовується 2–4 рази на рік у великих торгових центрах спеціальними брокерськими фірмами та

асоціаціями на комісійних засадах. Характерними рисами товарного А. є: продаж масових та одиничних товарів із суворо визначеними індивідуальними властивостями, які не підлягають стандартизації; торгівля ведеться тільки наявним товаром; обов'язковим є попередній огляд аукціонних товарів; усі зацікавлені експортери та імпортери мають право брати участь в торговельних операціях. На міжнародному ринку А. є найважливішою формою реалізації таких товарів, як хутро (з продажу якого впродовж року провадиться понад 150 аукціонів), чай, немита вовна, тютюн, предмети живопису, прикладного мистецтва, тропічні породи лісу, худоба тощо. Основними центрами аукціонної торгівлі є Нью-Йорк, Монреаль, Лондон, Копенгаген, Осло, Стокгольм, Санкт-Петербург, Амстердам, Антверпен та ін. Особливістю товарних А., на відміну від звичайної тор-

гівлі, є те, що продавець не несе відповідальності за якість, стан проданого товару. Валютний А. — один з методів організації валютного ринку країни, який становить собою публічні валютні торги. Відмінність А. від бірж торгів полягає у відсутності на ньому посередників та застосування інших методів курсоутворення. На вексельному А. продаються векселі. Така практика широко використовується у багатьох країнах, наприклад, у США казначейські векселі продаються на щотижневих А.

*І. Хільчевська*

**Афіліація** (англ. *affiliation* — приєднання) — стан людини, за якого вона прагне бути у товаристві інших людей (особливо під час стресових ситуацій), що дає змогу зменшувати у неї відчуття небезпеки і страху.

*О. Антонюк*

МАУП

# Б

**База даних покупців** — сформований у системі за певними ознаками та характеристиками обсяг інформації, доступний для всіх, в якому містяться вичерпні дані про покупців (юридичних, фізичних осіб) та партнерів (клієнтів). У Б. д. п. закладено інформацію щодо здійснення таких маркетингових цілей: прогнозування, розроблення ринкової стратегії фірми; створення основної групи гуртових (оптових) та індивідуальних покупців; характеристика їх попиту на товари і послуги.

О. АНТОНЮК

**Базова ставка оподаткування** — розмір податку на одиницю оподаткування. Вона зумовлює і забезпечує принципи рівності оподаткування всіх платників податків, оскільки є обов'язковою для всіх, хто не має податкових пільг. Ставки податків поділяються залежно від різних ознак: за видом діяльності платника податку — на базові, підвищені, знижені; за системою побудови — на тверді та відносні. *Базова ставка* — основна, яка застосовується для всіх або більшості платників податків незалежно від особливостей суб'єкта оподаткування та виду його діяльності. Наприклад, податок на прибуток має ставку 25 %, ПДВ — 20 %, існують ставки обкладання митом головного виробу в групі тощо. *Підвищена ставка* встановлюється, виходячи з особливостей видів діяльності або об'єкта оподаткування. Головною метою її є досягнення економічними методами виробництва якогось товару або напряму діяльності. Наприклад, ставка податку на землю збільшується залежно від напряму її використання та виду діяльності (виробництво сільськогосподарської продукції, промислове виробництво, зберігання, організація відпочинку громадян тощо). *Знижені ставки* враховують особливості стану платника податку, їх головна мета — зниження податкового тягаря. В деяких випадках цю ставку можна визначити як податкову пільгу, але відмінність полягає в термінах її дії. Наприклад, деякі підприємства залежно від складу учасників оподатковують

свій прибуток за нульовою ставкою. *Тверді ставки* визначаються в грошовому вигляді на одиницю обкладання об'єкта оподаткування. Як правило, вони є фіксованими, встановлюються у твердих розмірах. *Відносні ставки* визначаються стосовно якоїсь величини, наприклад неоподаткованого мінімуму доходу громадян, мінімальної заробітної плати тощо. Ці ставки за характером дії поділяються на прогресивні, пропорційні, регресивні та змішані. *Прогресивні ставки* збільшуються відповідно до зростання бази оподаткування. У світовій практиці оподаткування застосовуються два типи прогресивних ставок: 1) проста прогресивна ставка, яка зростає залежно від збільшення об'єкта оподаткування в рівних пропорціях; найбільше застосовується в інших державах для оподаткування майна або розрахунку та сплати податку на спадщину; 2) складна прогресивна ставка, яка складається за сходинковим (ступінчастим) методом, тобто зростає в різних частках. Ця методика стосується тільки доходу, більшого за визначену суму, або розмір, якого перевищує певний рівень. Ставки застосовуються не на весь дохід, а лише на ту частину, яка перевищує неоподатковуваний мінімум, а потім — залежно від частини приросту доходу, причому для кожної частини застосовується своя ставка. Такі ставки найвигідніші для тих платників податків, які отримують найбільші доходи. *Пропорційні ставки* залишаються стабільними незалежно від зміни об'єкта оподаткування (наприклад, ПДВ). Для застосування цих ставок велике значення має їх розмір. Якщо ставка занадто висока, то у платника податку знижується стимул до збільшення доходу, обсягів діяльності. У нього з'являється бажання зменшити базу оподаткування і тим самим — розмір сплати податку. В будь-якому разі це має негативні наслідки (як за зменшення бази оподаткування незаконним шляхом, так і за дій в межах чинного законодавства). У разі невисоких ставок оподаткування держава отримує відносно невеликі податки, що має негативні наслідки для бюджету.

Тому постає завдання визначення оптимального розміру ставок, причому механізм може бути частковим, як і за простої прогресивної ставки (певна частина об'єкта оподаткування не обкладається податком взагалі або ставка обкладання мінімальна, а на інші частини доходів встановлюється в розмірах, які були б прийнятними для державного бюджету і не знижували стимулювання до виробництва у платника податку). *Регресивні ставки* визначаються тим, що із зростанням бази оподаткування ставка податку знижується. Такі ставки застосовуються з метою зацікавити підприємця у розвитку якогось виду діяльності, території, тобто мають явно виражений стимулюючий характер. Наприклад, в деяких місцевостях можна встановлювати регресивні ставки оподаткування на землю, які мають меншу родючість і потребують додаткових фінансових вкладень при її використанні, — болота, заливні землі, пойми річок тощо. При цьому чим більший розмір використовуваної землі, тим ставка знижується. *Змішані ставки* припускають використання змішаних варіантів.

Загалом встановлення ставок податків — дуже складний процес, який потребує вирішення багатьох проблем. Головними з них є: обґрунтування співвідношення середніх розмірів ставок; доцільність встановлення прогресивності та визначення проблеми зростання ставок та бази оподаткування; визначення межі, з якої може з'являтися прогресія ставки; визначення бази при встановленні нижньої межі ставки податку; ступінь поширення ставки на суб'єкти оподаткування. Невизначеність більшості з цих проблем призводить до того, що загальнодержавні органи вимушені постійно змінювати більшість ставок на податки. Це дуже ускладнює процес податкового менеджменту та формування загальної податкової політики. У деяких випадках один і той самий податок для юридичних і фізичних осіб може мати різні ставки оподаткування. Здебільшого для юридичних осіб ставка оподаткування має конфіскаційний характер, тому дуже важливе значення має визначення максимальної ставки податку. Вона не повинна впливати на зниження стимулювання діяльності підприємця (як юридичної, так і фізичної особи) щодо збільшення виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг. При встановлен-

ні цих ставок необхідно проаналізувати наслідки від найбільшого зростання ставки і втрати державного бюджету, якщо суб'єкт оподаткування ухилитиметься від сплати податку за цією ставкою. Потрібно виходити з рівності розміру ставок для юридичних і фізичних осіб. Це виключає тенденцію до перерозподілу доходів на користь тих, хто має меншу ставку оподаткування.

Я. Литвиненко

**“Байер”** (*Bayer A. G.*) — одна з найбільших хімічних монополій Німеччини. Серед промислових компаній світу в 1983 р. за обсягом продажу посідала 36-е місце, 5-е в Німеччині; серед компаній галузі — 2-е у світі й 1-е в Німеччині. Найбільший у світі виробник хімічних засобів захисту рослин, ізоціанатів, аніліну; поділяє з “Хехст” 1-е місце з виготовлення фармацевтичних препаратів. Один з основних постачальників штучних і синтетичних волокон, пластмас, хлору (1-е місце в Німеччині). Великий постачальник матеріалів для виробництва військової продукції. Заснована у 1863 р. Відіграла важливу роль у створенні лікарських препаратів (з 1888 р.), у розробці синтетичних каучуків (з 1906 р.), у розвитку виробництва барвників, засобів захисту рослин, фотохімікатів. У 1925–1945 рр. входила у німецький хімічний трест “Фарбеніндустрі”. У повоєнний період значно розширила номенклатуру, масштаби і географію своїх операцій, створюючи і купуючи великі компанії в Німеччині та інших країнах. З 1954 р. бере участь у виробництві хімікатів, а з 1975 р. — медикаментів у США. У 1957 р. разом з англійською “Бритиш петролеум” заснувала фірму “Ердельхеми”, що є єдиним внутріконцерновим постачальником нафтохімічної сировини, а в 1964 р. з бельгійським партнером — фірму “Агфа-Геверт”, акції якої повністю викупила у 1982 р. У 1974 р. придбала фірму групи “Метцелер”, що випускає синтетичний каучук, шини тощо. На початку 80-х років створила низку спільних з іншими компаніями фірм з розробки і виготовлення засобів молекулярної діагностики і біотехніки, у 1984 р. — у галузі генотехніки.

“Б.” — багатопрофільний хіміко-фармацевтичний концерн з невеликою власною сировинною базою, у програмі якого преважує продукція високого ступеня обробки. Структура продажу в 1984 р.:

неорганічні хімікати, спеціальні матеріали, фарби, напівпродукти для виробництва лаків — 19,7 %; пластмаси, синтетичні каучуки і волокна — 18,7; фотохімічні та фототехнічні товари, рентгеновська плівка, кіно- і магнітна стрічка, оргтехніка — 16,3; засоби захисту рослин, ветеринарні препарати, інсектициди — 15,2; фармацевтичні та біохімічні препарати, діагностичні реакенти, косметичні та дієтичні вироби, чистячі речовини — 14,5; органічні та спеціальні хімікати, барвники — 13,1; ароматичні та смакові добавки; пакувальна плівка та інші товари, операції інжиніринг — 2,5 %. Концерну належать шість великих хімічних комплексів у Німеччині та один у Бельгії. Він має 40 виробничих філій майже в 30 країнах, у т. ч. великі підприємства в США (обсяг продажу в 1983 р. — 1,3 млрд дол.), Нідерландах, Італії, Іспанії, Японії, Індії, Бразилії, Мексиці. Кількість його закордонних фармацевтичних підприємств досягає 50. У цілому поєднує понад 420 дочірніх і асоційованих фірм в Німеччині (65 компаній і 55 % загального персоналу) і понад 50 інших країнах. Майже 65 % продукції його німецьких підприємств експортується, а частка закордонних операцій у загальному продажу в 1984 р. становила 79 %. Основні ринки збуту — країни Західної Європи (33 %), США і Канада (24 %). У 1984 р. 40 % усіх капіталовкладень було спрямовано в закордонні підприємства. Концерн має до 200 науково-дослідних інститутів і лабораторій, на яких зайнято 12,9 тис. осіб. Витрати на НДДКР у 1984 р. — до 2 млрд марок. До 2002 р. нараховував 122 тис. співробітників, валовий прибуток 956 млн євро.

А. Акаймова.

**Байт** — одиниця комп'ютерної інформації, яка складається з групи двійкових розрядів (*binary digits*), що є числом або знаком. У більшості невеликих комп'ютерів Б. складається з 8 двійкових розрядів; у потужніших комп'ютерах використовуються Б. з 16 розрядів. Часто Б. і знак розуміють як синоніми. Наприклад, м'який диск (*floppy disk*) об'ємом 180 000 Б. може утримувати 180 000 знаків (проте насправді користувачу доступно трохи менше 180 000 Б., оскільки комп'ютеру потрібне місце на диску для індексування і розміщення інформації).

М. Копнов

**Баланс** (франц. *balance* — вага) — звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на певну дату його активи, зобов'язання і власний капітал.

Г. Барчан

**Баланс компанії** — спосіб групування цифрових показників, що характеризують наявність і використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів компанії через зіставлення або протиставлення окремих їх сторін. Однією з умов самостійності компанії є наявність у підприємства чи організації *бухгалтерського балансу* — звітності, що показує у грошовій формі процес кругообігу господарських фондів підприємства (організації, установи, об'єднання) та їх участь у розширеному відтворенні. Побудова його відповідає економічній класифікації господарських фондів та джерел їх формування. Бухгалтерський баланс має форму таблиці, яка характеризує стан господарських фондів на певну дату за їх складом і використанням (актив) та джерелами надходження і призначенням (пасив). Актив балансу відображає всі наявні фонди підприємства (організації, установи) за їх речовим складом: основні фонди і вкладення; запаси і витрати; грошові кошти, розрахунки й активи. У пасиві балансу подають джерела формування (створення) та цільове призначення коштів, зафіксованих в активі, а саме: джерела власних коштів; кредити та інші позичені кошти; розрахунки та інші пасиви. Оскільки актив і пасив балансу характеризують одні й ті самі кошти, але з різних сторін, важливою ознакою балансу є рівність обох частин. Кожен елемент активу і пасиву (вид коштів або джерел) називається статтею балансу. Джерелами інформації для складання бухгалтерського балансу є бухгалтерські рахунки.

Основою організації фінансових відносин компанії, формування та використання грошових доходів і фондів є *баланс доходів і видатків*, який містить чотири розділи. У першому — “Доходи і надходження коштів” — планується прибуток від різних видів господарської діяльності, амортизаційні відрахування, стійкі пасиви, виторг від реалізації зайвого майна, інші статті доходів і надходжень. Другий розділ — “Видатки і відрахування коштів” — охоплює такі статті: капітальні вкладення, витрати

на капітальний ремонт, приріст власних обігових коштів, відрахування в резервний (страховий) фонд і фонди заохочення, витрати на науково-дослідні роботи, підготовку кадрів, на покриття збитків житлово-комунального господарства та інші видатки. Третій розділ — “Кредитні взаємовідносини” — містить дані про суми отриманих і сплачених кредитів, а також відсотків за банківський кредит. У четвертому розділі — “Взаємовідносини з бюджетом” — відображають платежі податкового характеру, які підприємство здійснює до державного бюджету, та централізовані асигнування з бюджету. Крім наведених розділів баланс доходів і видатків може містити окремі фінансові розрахунки, зокрема прибутку, амортизаційних відрахувань, величини необхідних кредитних ресурсів, платежів до бюджету тощо.

При створенні компанії формується *вступний* (або *засновницький*) *бухгалтерський баланс*, складений на момент виникнення підприємства за описом його майна, що відображає суму цінностей, з якими підприємство розпочинає свою діяльність. У разі об'єднання (злиття) кількох підприємств в одне або приєднання до певного підприємства однієї чи кількох структурних одиниць складається *об'єднавчий баланс*. На момент поділу підприємства на кілька самостійних структур або у разі передання однієї чи кількох структурних одиниць певного підприємства іншому складається *розподільчий* (або *передавальний*) *баланс*. Основним фінансовим документом, що відображає майновий стан підприємства на дату припинення його діяльності як юридичної особи, є *ліквідаційний баланс*, який складається ліквідаційною комісією і затверджується власником підприємства або органом, який прийняв рішення про ліквідацію.

О. Цариненко

**Банк** — спеціалізована фінансова установа, основними функціями якої є: акумуляція тимчасово вільних коштів комерційних організацій (позичкового капіталу), а також тимчасово вільних коштів некомерційних організацій і населення. Б. залучає їх у вигляді внесків (депозитів), сплачує вкладникові обумовлений відсоток, стає боржником; здійснює розміщення коштів у вигляді позик і кредитів, тобто як би продає в тимчасове користування гроші

за відсоток, що перевищує відсоткову ставку за депозитами. Різниця, або маржа, є джерелом банківського прибутку. Б. також здійснює операції з цінними паперами; надає кредити, здійснює грошові розрахунки і надає різні послуги клієнтам банку. Сукупність усіх Б. країни утворюють її банківську систему. У її складі виділяють: Центральний банк (який очолює банківську систему, здійснює від імені держави емісію коштів, контроль і нагляд усіх банківських установ); комерційні (депозитні) банки; інвестиційні; ощадні та спеціального призначення.

В. Захожай

**Банк державний** — державна фінансова установа, яка є координатором монетарної політики країни, приймає рішення про грошову емісію, обслуговує виконання держбюджету, надає кредити комерційним банкам. Наведені вище функції виконує, як правило, Б. д., який є центральним, на нього покладено завдання акумулювання золотого валютного запасу і підтримки валютного курсу.

О. Казак

**Банк комерційний** — фінансово-кредитна установа, що здійснює універсальні банківські операції для підприємств усіх галузей, переважно за рахунок грошових капіталів і заощаджень, отриманих у вигляді внесків. Б. к. — головна ланка кредитної системи. Основне місце в його операціях — кредитування промислових і торговельних підприємств.

В. Захожай

**Банк міжнародних розрахунків** — одна з найстаріших міжнародних фінансових організацій, створена 1930 р. для регулювання німецьких репарацій. Нині Б. м. р. зосередився на регулюванні міжнародних розрахунків і нагляді за ними.

О. Казак

**Банк центральний** — державна фінансова установа, покликана визначати обсяг грошової маси, підтримувати стійкість грошового обігу, визначати дисконтну ставку і ставку резервування для комерційних банків, провадити торгівлю державними цінними паперами на відкритому ринку.

В. Захожай

**Банківська комісія** — плата комерційному банку за здійснення операцій за дорученням і коштом клієнта або плата інвестиційному банку за участь у розміщенні цінних паперів.

*О. Царіненко*

**Банківська статистика** — наука, яка вивчає масові явища і процеси, що становлять банківську діяльність, в нерозривному зв'язку з їх якісними характеристиками, а також закономірності та взаємозв'язки цих явищ і процесів, надаючи їм кількісного вираження. *Завдання Б. с.:* 1) контроль за виконанням планових показників банку та дотриманням нормативів Національного банку України; 2) аналіз якості планування та нормування банківської діяльності; 3) своєчасне виявлення внутрішніх часткових диспропорцій у діяльності окремих банківських установ; 4) виявлення внутрібанківських резервів підвищення ефективності діяльності банку, зокрема порівняння його показників з показниками провідних банківських установ; 5) забезпечення органів управління різних рівнів і державної статистики даними про банківську діяльність; 6) організація та здійснення одноразових обстежень за допомогою вибіркового методу; 7) одержання та оброблення інформації про діяльність вітчизняних і зарубіжних банківських установ, їх порівняльний аналіз; 8) статистичне забезпечення маркетингу банківської діяльності; 9) характеристика результатів статистичного дослідження банківської діяльності на ринку банківських послуг; 10) пропаганда результатів статистичного дослідження банківської діяльності на ринку банківських послуг; 11) аналіз надійності банку з погляду суб'єктів ринку банківських послуг; 12) визначення та оцінка рейтингу банку.

*В. Захожай*

**Банківська таємниця** — гарантування банком нерозголошення інформації про операції, рахунки, вклади клієнтів, інших відомостей, визначених банком, якщо це не суперечить законодавству. Банком видаються довідки за розрахунками та вкладками лише їх власникам, судовим органам, а за згодою прокурора — і органам попереднього слідства у справах, якими вони займаються. Аудиторські організації не мають права розкривати третім особам

відомості про операції, розрахунки та вклади, які вони отримали внаслідок перевірок. Відомості про операції та рахунки можуть бути надані тільки самим клієнтам або їхнім представникам. Іншим особам, у т. ч. органам державної влади, їхнім посадовим і службовим особам, такі відомості можуть бути надані виключно у разі та в порядку, встановлених законом про банки і банківську діяльність. У разі розголошення банком відомостей, що становлять Б. т., клієнт має право вимагати від банку відшкодування завданих збитків та моральної шкоди.

*М. Базась*

**Банківське роз'яснення** — документ, що часто є частиною касової книги компанії та показує, наскільки записи, зроблені в касовій книзі, збігаються з випискою з банківського рахунка. Відмінності можуть виникнути через реєстрацію в касовій книзі чеків, які виписані, але ще не пройшли через банківську систему; чеків, сплачених, але не записаних в кредит; незареєстрованих поки банківською комісією виплат відсотків і платежів за “постійними” дорученнями.

*М. Копнов.*

**Банківський акцепт** — згода банку на оплату платіжних документів, форма гарантії їх оплати; оформлюється у вигляді відповідного напису банку-акцептанта. Боржник здебільшого переказує суму боргу за настання терміну його сплати в банк, який виконує платіж. У разі неплатоспроможності боржника платіж здійснюється за рахунок банку-акцептанта. Б. а. широко використовується при розрахунках за експортно-імпортними операціями. Ці інструменти грошового ринку створюються у процесі здійснення міжнародної торгівлі й використовуються сотні років. Б. а. — це вексель на банк (обіцянка сплатити, подібна до чека), випущений фірмою, яка оплатить його на певну майбутню дату, і гарантується за певну винагороду банком, що “акцептував” його. Фірма, яка випускає цей інструмент, потребує вкладів на рахунок, щоб викупити вексель. Якщо фірма зазнає невдачі, то банківська гарантія означає, що банк зобов'язується викупити вексель. Зиск для фірми полягає в тому, що вексель стає вигіднішим у разі купівлі товарів за кордоном, оскільки іноземний

експортер знає, що навіть коли компанія, яка купує товари, збанкрутує, то банківський вексель все ж буде оплачений. Ці “акцептовані” векселі часто перепродаються на вторинному ринку зі знижкою і подібні за своїми функціями до векселів Державної скарбниці. Їх, як правило, купують ті, хто нагромаджують векселі Державної скарбниці. Сума Б. а., яка перебуває в обігу, також суттєво зросла — на 600 % (з 7 млрд дол. у 1970 р. до 52 млрд у 1990 р.).

*Г. Барчан*

**Банківський сертифікат** — ощадний (депозитний) сертифікат, який підтверджує суму вкладу, внесеного у банк, і права вкладника (власника сертифіката) на одержання за настання встановленого терміну суми вкладу та відсотків, визначених сертифікатом, у банку, який його видав.

*Г. Барчан*

**Банківські документи** — письмові розпорядження господарської організації або банку, що містять необхідну і достатню інформацію для здійснення банківських операцій, підтверджують їх законність і є основою для відображення операцій в бухгалтерському обліку.

*Г. Барчан*

**Банкрутство** — встановлена судом неспроможність суб'єкта господарської діяльності (підприємств, фірм, установ, фізичних осіб) задовольнити потреби кредиторів за грошовим або іншими зобов'язаннями, забезпечити обов'язкові платежі до бюджету або до позабюджетних фондів після настання встановленого терміну. Б. підприємства зумовлено тим, що протягом тривалого часу його витрати перевищують доходи за умови відсутності джерела покриття збитків. Суб'єктом Б. може бути лише суб'єкт господарської діяльності. Не можуть бути визнані банкрутами казенні підприємства, а також відокремлені структурні підрозділи господарської організації. Відповідно до Господарського кодексу України власники майна державного (комунального) або приватного підприємства, засновники (учасники) суб'єкта підприємства, що виявився неплатоспроможним боржником, кредитори та інші особи в межах заходів запобігання Б. вказаного суб'єкта можуть надати йому фінансову

допомогу в розмірі, достатньому для погашення його зобов'язань перед кредиторами, у т. ч. зобов'язання щодо сплати податків, зборів, обов'язкових платежів і відновлення платоспроможності цього суб'єкта. Надання фінансової допомоги боржнику передбачає його обов'язок взяти на себе відповідні зобов'язання перед особами, які надали допомогу, у порядку, встановленому законом. У передбачених законом випадках до неплатоспроможного боржника застосовуються такі процедури: розпорядження майном боржника; мирова угода; санація (відновлення платоспроможності) боржника; ліквідація банкрута. Санація боржника або ліквідація банкрута здійснюються з дотриманням вимог антимонопольного та конкурентного законодавства України. Державну політику із запобігання Б., забезпечення умов реалізації процедур відновлення платоспроможності суб'єкта господарювання або визнання його банкрутом щодо державних підприємств та підприємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує 25 %, а також суб'єктів підприємництва інших форм власності у передбачених законом випадках здійснює орган державної влади з питань Б. У законодавстві передбачено, що суб'єкти господарювання юридично відповідальні за порушення вимог законодавства про Б., зокрема фіктивне, приховування Б. або умисне доведення до Б. *Фіктивним Б.* визнається свідомо неправдива заява суб'єкта господарювання до суду про нездатність виконати зобов'язання перед кредиторами або державою. Встановивши факт фіктивності Б., тобто фактичну платоспроможність боржника, суд відмовляє боржникові в задоволенні заяви про визнання банкрутом і застосовує санкції, передбачені законодавством. *Умисним Б.* є умисне некомпетентне ведення господарської діяльності, створення або збільшення стійкої неплатоспроможності суб'єкта господарювання, яке спричинено цілеспрямованими діями власника майна або відповідальної посадової особи суб'єкта господарювання, що завдало істотної матеріальної шкоди інтересам держави, суспільства або кредиторам. Приховування Б., фіктивне Б. або умисне доведення до Б., а також неправомірні дії у процедурах неплатоспроможності, пов'язані з розпорядженням майном боржника, що завдали



шкоди інтересам кредиторів та держави, зумовлюють кримінальну відповідальність винних осіб.

О. Сергієнко

**Бар'єри галузеві** — важливі фактори, що протидіють проникненню підприємств в інші види бізнесу. Поділяються на вхідні та вихідні. *Вхідні Б. г.: 1. Економія на масштабах виробництва.* Існує економічна закономірність, згідно з якою загальні витрати на виробництво одиниці продукції зменшуються у міру зростання обсягів виробництва. Необхідність швидкого досягнення значних обсягів виробництва для забезпечення рівня цін, не вищого, ніж у діючих конкурентів, стримує нові підприємства від проникнення в певну галузь (зростають витрати і ризик, зменшується прибуток). Нові підприємства, які готові виробляти значну кількість продукції, можуть створити ситуацію перенасичення галузевого ринку, загострення відповідних дій конкурентів. *2. Неможливість доступу до технології та ноу-хау.* Для успіху бізнесу у багатьох галузях необхідні використання складного технологічного обладнання, доступ до нових технологічних розробок, якими непросто заволодіти. Патенти на ключові технології, охорона ноу-хау, відсутність кваліфікованого персоналу, неможливість виконання складних виробничих операцій є суттєвими Б. г., подолання яких пов'язане із значними витратами. *3. Ефект кривої досвіду.* Згідно із законом досвіду витрати на одиницю продукції зменшуються на фіксований відсоток за кожного подвоєння виробництва. Дослідження показали, що темпи зменшення витрат на одиницю продукції змінюються залежно від галузі: для автомобільної промисловості вони дорівнюють 12 %; для металургійної та літакобудування — 20, для виробництва напівпровідників — 40 %. Нові підприємства перебувають у менш вигідній ситуації порівняно з тими конкурентами, які давно працюють на галузевому ринку. *4. Прихильність споживачів до звичних товарних марок.* Звичка і лояльність споживачів до продукції традиційних виробників означають, що нове підприємство повинне бути готовим витратити значні суми на рекламу і просування своєї продукції. Щоб переконати споживачів перейти на нові товарні марки, необхідні кращі якість та обслугову-

вання, значні знижки, інтенсивна реклама тощо. Все це означає зменшення прибутків і зростання комерційного ризику для нових підприємств галузі. *5. Необхідні розміри капіталовкладень.* На початковому етапі діяльності необхідні кошти для купівлі чи будівництва підприємства, придбання обладнання, створення необхідних запасів, фінансування реклами і просування продукції, покриття збитків тощо. Чим більші грошові кошти необхідно вкласти, тим менша кількість підприємств має можливість це зробити. *6. Нерівність у витратах незалежно від розмірів підприємства.* Постійне зростання вартості основних ресурсів є об'єктивною особливістю ринку. Підприємства, що давно діють у галузі, мають менші витрати і перебувають у кращих умовах: вони вигідніше розташовані; створювалися за нижчими цінами; користувалися дешевшими кредитами, ресурсами; володіють патентами, ноу-хау; мають переваги від ефекту кривої досвіду. Новим підприємствам для початку діяльності в галузі необхідні значно більші кошти порівняно з діючими конкурентами. *7. Доступ до каналів збуту.* Підприємствам-новачкам доводиться "купувати" доступ до оптової, роздрібною мережі збуту, системи сервісу за рахунок надання дилерам і дистриб'юторам, а також іншим діловим партнерам значних цінових і рекламних знижок, а також здійснення активних дій із стимулювання попиту. *8. Обмежувальні дії органів державної та місцевої влади.* Органи влади можуть обмежити або заборонити доступ на ринок за допомогою ліцензій, дозволів, квот, встановлення інших тарифних і нетарифних бар'єрів, для подолання яких нові підприємства вимушені нести додаткові витрати.

Суттєвою перепоною диверсифікації можуть стати і *вихідні бар'єри*, до яких належать: наявність основного капіталу значної вартості в колишній галузі; небажання втратити престижний імідж; втручання уряду і місцевої влади; профсоюзна опозиція; протести постачальників, клієнтів, інших партнерів по колишньому бізнесу. Значну роль відіграють і емоційні вихідні бар'єри, серед них виділяються честолюбство власників бізнесу, прихильність до певного роду діяльності, побоювання менеджерів щодо загрози власній кар'єрі, лояльність до працівників.

В. Сладкевич

**Бартер** — механізм прямого безгрошового обміну з метою купівлі-продажу товару і послуг, що передбачає фізичне передання одного товару в обмін на інший. Здебільшого Б. — громіздкий і неефективний спосіб організації обміну в економіці, оскільки багато часу витрачається даремно на пошук відповідних для обміну партнерів (кожен продає те, що необхідне іншому). Крім того, сторони повинні домовитися про відсоткову ставку обміну (наприклад, скільки помідорів відповідатимуть одній швейній машині). Всіх цих труднощів можна уникнути, якщо використовувати гроші як загальний посередник для укладання і здійснення торгових операцій та визначення цін на кожен продукт. Незважаючи на недоліки, Б. широко використовується в системі міжнародної торгівлі. Компанії, які не в змозі знайти суму в іноземній валюті, необхідну для фінансування операції (оскільки держава здійснює валютний контроль або валютні ресурси країни виснажені через дефіцит платіжного балансу), часто укладають двосторонній договір про обмін з компаніями в інших країнах на основі вироблених умов.

*М. Копнов*

**Бартерна угода** — єдиний договір про безгрошовий обмін товарами, який передбачає простий обмін узгодженої кількості одного товару на інший у вигляді натурального обміну, без застосування механізму валютно-фінансових розрахунків. У ньому зазначаються кількість товарів, що взаємопостачаються, або сума, на яку сторони зобов'язуються поставити товар. Це дає змогу сторонам пом'якшити проблеми валютного фінансування імпорту, спростити порядок розрахунків, розширити можливості виходу на зарубіжні ринки, отримати високотехнологічне обладнання в обмін на товари (переважно сировинні), збільшити обсяги збуту товарів. Б. укладається на звичайних комерційних умовах.

*І. Хільчевська*

**Бачення стратегічне** — 1) картина того, про що можна мріяти; стан бізнесу, який може бути досягнутий у віддаленому майбутньому за сприятливих умов, відповідно до сподівань вищих керівників і власників; 2) уявлення менеджера про місце своєї компанії на ринку; 3) погляд вищого

керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин. *Основні складові Б. с.:* інформація про існуючий на даний час стан фірми (про ділове середовище, результати діяльності порівняно з конкурентами, очікування заінтересованих груп); бачення фірми керівниками у майбутньому (система організаційних цінностей, сфери бізнесу, основні показники діяльності); необхідні дії для досягнення бажаного стану (вибір стратегій розвитку і уявлення про заходи щодо їх реалізації). На підставі Б. с. формують місію та стратегічні цілі компанії, розробляють і обирають стратегії їх досягнення. Концепція Б. с. забезпечує зв'язок між загальними, якісними цілями фірми та її специфічними виробничо-комерційними орієнтирами.

*В. Сладкевич*

**Бейбідж Чарльз** (1791–1871) — представник індустріальної епохи в менеджменті. Був технічно орієнтованим менеджером, створив і застосував низку технологічних нововведень. У 1822 р. продемонстрував перший у світі автоматичний калькулятор (диференціюючу машину), основні принципи якої були використані у рахункових машинах Бурронгса. В концепції комп'ютера Б. були всі основні елементи сучасних моделей: запас або устрій пам'яті, арифметична одиниця, зовнішній зберігач пам'яті, умовні перетворювачі. Він створив ігрові програми для власного комп'ютера, що стали попередниками сучасних ігрових методів бізнесу, яким довелося понад сто років "очікувати" розвитку електронної технології. Значним надбанням Б. є його розробки щодо розподілу праці. На його думку, розподіл праці сприяє зростанню її ефективності внаслідок таких факторів: часу, який потрібен на навчання; втрат матеріалів у процесі навчання; економії часу як наслідку відсутності переходу від однієї операції до іншої; заміни інструментів; навичок, напрацьованих частим повторюванням одних і тих самих процесів; пристосування інструментів і машин до виконуваних робіт. Б. вважав, що такий розподіл можна використовувати не лише для ручної праці а й для розумової. Він вперше намагався через зацікавленість працівника в кінцевих результатах впливати на продуктивність його

праці. Запропонував схему розподілу прибутку, за якою частина заробітної плати залежить від прибутку підприємства; крім того, працівник повинен одержати максимальну частку прибутку від застосування будь-якого нововведення, яке він запропонував, тобто премію за пропозицію. На думку Б., це повинно було б: зацікавити кожного працівника в кращій роботі організації; спрямувати його на зменшення втрат та усунення помилок у менеджменті; поліпшити діяльність всіх підрозділів організації; створити вигідніші умови працівника з високим рівнем кваліфікації та моралі. Він створив метод спостереження за виробництвом, дуже близький до наукового системного підходу в дослідженні операцій. Зробив суттєвий внесок у розуміння проблем фабричної системи, визнавши необхідність нових підходів до стимулювання співробітництва працівників. Пошук гармонії між менеджером та робітником забезпечив йому місце серед науковців, які формували засади наукового менеджменту. Більшість його ідей випереджали час, тому не знаходили прихильників та розуміння за його життя.

*Т. Мостенська*

**Безакцептні платежі** — оплата банком розрахункових документів з рахунків платників незалежно від їх згоди у випадках, передбачених законодавством та вказаних в інструкціях Національного банку України; платежі, що здійснюються списанням коштів з рахунка платника без його згоди (акцепту) на підставі документів, які подав банку отримувач грошей. Допускаються лише у випадках, передбачених чинним законодавством: платежі за виконавчими листами та прирівняними до них документами, стягнення недоплат з усіх видів платежів до бюджету, фонду соціального страхування, до інших позабюджетних фондів, а також штрафні платежі за розпорядженням державної контрольно-ревізійної служби, Антимонопольного комітету.

*М. Базась*

**Безготівкові розрахунки** — платежі без готівки, тобто перерахування банком певної суми коштів з рахунків платників на рахунки отримувачів або зарахування взаємних вимог підприємств і фізичних осіб, громадських організацій. Б. р. здійснюється банком на підставі розрахункових документів на паперових носіях або в електронному вигляді. Б. р. застосовують практично всі підприємства. Чимало підприємців віддають перевагу цій формі розрахунків, у пересічних громадян вона також набуває дедалі більшої популярності. Б. р. провадяться через банки, інші фінансові установи, в яких відкрито відповідні рахунки, якщо інше не впливає із закону та не обумовлено видом Б. р. Порядок їх здійснення регулюється Цивільним кодексом України, законом та банківськими правилами. Банк під час здійснення розрахункових операцій застосовує платіжні інструменти. Допускаються Б. р. із застосуванням платіжних доручень, акредитивів, векселів, розрахункових чеків, за інкасо, а також інші розрахунки, передбачені законом, банківськими правилами та звичаєм ділового обороту. Банк обслуговує клієнтів на підставі відповідних договорів і своїх внутрішніх правил здійснення Б. р., якщо вони відповідають вимогам нормативно-правових документів.

*М. Базась*

**Безробіття** — соціально-економічне явище, за якого в суспільстві частина працездатного, економічно активного населення не може знайти собі роботу, застосувати свою робочу силу, поповнює резервну армію праці. Б. поділяють на такі види: тривале; масове; часткове; приховане (переважно в агропромисловому комплексі); технічне (коли певні професії відмирають, виникають нові); соціально-професійне (серед жінок, чоловіків, молоді, інвалідів та ін.). Економічно активний громадянин працездатного віку, який втратив можливість, або позбавлений можливості знайти постійну роботу, зареєстрований (або ні) у встановленому порядку на біржі праці й не має постійної роботи, є безробітним. Порядок реєстрації громадян як безробітних регулюється законодавством. Відповідно до нього визначається допомога безробітному.

*М. Головатий*

**Безробіття сезонне** — безробіття, спричинене сезонними коливаннями в обсягах робіт у деяких напрямках виробництва.

*М. Копнов*

**Безспірне стягнення коштів** — списання коштів, що здійснюється стягувачем без згоди платника на підставі встановлених законом виконавчих документів у випадках, передбачених законом. За необґрунтованість списання коштів, недостовірність даних, зазначених у платіжній вимозі, стягувач несе відповідальність згідно із законодавством України. Для списання коштів стягувач оформляє не менш ніж у трьох примірниках платіжну вимогу за відповідною формою. Б. с. к. банки виконують з рахунків, які відкриті клієнтами в банках відповідно до нормативно-правових актів Національного банку, що регулюють порядок відкриття та використання рахунків. Банк платника приймає до виконання платіжну вимогу стягувача незалежно від наявності достатнього залишку коштів на рахунку платника. Стягувач може відкликати платіжну вимогу в будь-який час до списання коштів з рахунку платника шляхом подання листа про відкликання до банку, що обслуговує стягувача.

М. Базась

**Бенефіції** (англ. *benefits*) — привілеї, послуги і пільги для окремих груп населення. В медичному страхуванні — послуги, одержувані застрахованою категорією населення.

О. Копнов

**Бенчмаркінг** (англ. *bench* — місце, *marketing* — позначити) — 1) метод порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби; 2) спосіб вивчення діяльності суб'єктів господарювання, в першу чергу, конкурентів, з метою використання їх позитивного досвіду у власній роботі; 3) метод копіювання організацією переваг основних конкурентів за всіма напрямками техніки, технології, економіки та управління; 4) постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що сприяє зростанню продуктивності. У світовій практиці Б. використовується для зниження виробничих витрат, підвищення ефективності виробництва і збуту продукції, раціоналізації організаційної структури тощо. В процесі розвитку Б. пройшов п'ять етапів. *Етап реверсивного Б.* (1940—1980) — орієнтація на продукт, вивчення технічних переваг продукції конкурентів і впровадження

відповідних змін у власному виробництві; порівняння характеристик продукту, його функціональних можливостей тарентабельності з аналогічними пропозиціями конкурентів; конкурентний аналіз особливостей продукту, орієнтованих на ринок. *Етап конкурентного Б.* (1960—1990) — комплексне порівняння параметрів внутрішніх процесів із конкурентами. *Етап процесного Б.* (1980—2000) — початок вивчення найкращої практики в інших галузях; поглиблення вивчення внутрішніх процесів, розширення наукової бази Б. *Етап стратегічного Б.* (почався з 90-х років ХХ ст.): систематичний процес оцінки стратегічних альтернатив та підвищення результативності бізнесу через запозичення успішних стратегій від зовнішніх партнерів; оцінка перспектив ділового партнерства; орієнтація на довгострокове вдосконалення; внесення фундаментальних змін у бізнес-процеси (реінжиніринг). *Етап глобального Б.* (почався з 90-х років ХХ ст.): вивчення досвіду глобальних компаній; дослідження питань, пов'язаних з міжнародною торгівлею; аналіз можливостей подолання міжнародних бар'єрів; зменшення відмінностей між бізнес-процесами у глобальному середовищі.

За рівнями здійснення аналізу конкурентних переваг виділяють стратегічний і операційний Б. *Стратегічний Б.* — процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі та стратегіям поведінки конкурентів. *Операційний Б.* спрямований на забезпечення переваги над конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності фірми — собівартості виробництва, ефективності продажу, дослідженнях та розробках тощо. За об'єктами порівняння розрізняють загальний і функціональний Б. *Загальний Б.* — порівняння показників виробництва і продажу власної продукції з показниками бізнесу достатньо значної кількості виробників і продавців аналогічного товару. *Функціональний Б.* — порівняння параметрів роботи, окремих функцій (операцій, процесів, прийомів) підприємства з аналогічними параметрами найуспішніших конкурентів, які працюють у схожих умовах. Процес здійснення Б. в організації складається з таких стадій: планування — створення робочої групи; вибір параметрів (процесів)

для порівняння з “базовими” фірмами-конкурентами; дослідження — визначення системи показників, ключових факторів успіху, індикаторів результативності; ідентифікація підприємств-об’єктів для порівняння; збирання необхідних даних; спостереження і збирання інформації про підприємства — об’єкти порівняння; аналіз одержаної інформації; розробка проекту змін до процесу (функції, виду діяльності); техніко-економічне обґрунтування змін, що пропонуються; впровадження змін у практику організації бізнесу; контроль над здійсненням цього бізнесу і остаточна оцінка якості змін певної функції (процесу, операції, виду діяльності).

*В. Сладкевич*

**Бернард Честер** (1887–1961) — один з представників школи науки поведінки, або школи соціальних систем. Займався соціальними питаннями в організації. Найбільш відома праця — “Функції адміністратора” (1938), де розглядаються питання теорії організації та дослідження характеру кооперативних систем. Автор зазначав, що формальні організації — це вид співробітництва між людьми, яке є усвідомленим, добровільним і має визначені цілі. Вивчення формальних організацій давало можливість забезпечити співробітництво та досягнення трьох цілей: 1) виживання організації шляхом підтримання рівноваги комплексного характеру в рухливому середовищі фізичних, біологічних і соціальних матеріалів, елементів і сил в межах організації; 2) вивчення важливих сил, які потребують врегулювання; 3) аналіз функцій виконавців всіх рівнів управління і контроль над формальними організаціями. Визнаючи, що кожна людина — це окремий індивідуум, Б. вважав, що люди не можуть функціонувати без залучення до взаємодії, соціальних відносин з іншими людьми. Кожна людина має право вибору щодо вступу в кооперативну систему. Здійснюється воно на підставі мотивів, тобто своїх цілей, бажань, імпульсів, моменту або через порівняння наявних альтернатив. Він зазначав, що організація через організаційну функцію змінює, модифікує індивідуальні дії та мотиви шляхом впливу і контролю, але не завжди це приводить до досягнення цілей як організації, так і окремих працівників. Б. визначав органі-

зацію як систему свідомих координованих персональних дій або сил і виділяв в ній три універсальні елементи: готовність до співробітництва; загальна мета і комунікації. У своїх наукових розробках приділив достатню увагу неформальним організаціям, визначенню влади. Виділив три функції керівництва: 1) забезпечення системи комунікацій; 2) розвиток забезпечення необхідних персональних зусиль; 3) формування та уточнення мети.

У працях Б. теорія мотивації набула нового забарвлення. Він зазначав, що люди співпрацюють, щоб робити те, що вони не змогли б зробити поодиночі; і коли мету досягнуто, їх співробітництво є ефективним. Проте індивідууми мають персональні мотиви, а ступінь, до якого вони продовжують сприяти загальним зусиллям, залежить від їхнього особистого задоволення або незадоволення. Якщо їхні мотиви не задовольняються, вони відмовляються від подальших спроб співпраці або виходять із системи, оскільки з їхньої точки зору система неефективна. Діяльність організації буде ефективною настільки, наскільки система здатна запропонувати достатню кількість стимулів для задоволення індивідуальних мотивів у досягненні групових цілей. Б. вважав, що люди повинні бажати сприяти цілям системи, але інтенсивність та тривалість цього бажання коливаються, оскільки воно базується на задоволенні інтересів членів організації. Організація повинна забезпечити адекватні фізичні та соціальні стимули. Для окремої особи ця готовність є об’єднаним ефектом персональних бажань та бажань участі, а для організації — об’єднаним ефектом запропонованих стимулів і труднощів.

Економіка спонукань, за Б., складається з двох частин: пропозиція об’єктивних матеріальних і нематеріальних (престижність, влада) спонукань та суспільних (соціальна сумісність, участь у прийнятті рішень тощо). Б. наголошував на суб’єктивності індивідуальних спонукань. Переконавання або зміна ставлення — це суб’єктивний метод, який полягає у пошуку індивідуальних мотивів. Переконавання — не примушення, а вселяння ідей, розроблених для поліпшення співпраці. Значну роль у мотивації, на думку Б., відіграють організаційні та індивідуальні цілі. Він дійшов висновку, що сильним мотивом буде ро-

зуміння можливості задоволення власних (індивідуальних) цілей через досягнення цілей організації. Вчений зазначав, що не обов'язково, щоб ціль належала особисто члену організації, але необхідно щоб він сприймав її як значущу для організації в цілому. Мотиви організації та персональні різняться, але індивідуум робить свій внесок не тому, що його особисті мотиви збігаються з мотивами організації, а тому, що відчуває — його персональне задоволення залежить від виконання цілі організації.

*Т. Мостенська*

**Бергаланфі** Людвіг фон (1901–1972) — відомий американський вчений австрійського походження, який першим на Європейському континенті розробив теорію відкритих систем у біології як робочу гіпотезу для здійснення досліджень і розпочав створення загальної теорії систем; ці два досягнення значно вплинули на теорію і практику бізнесу і менеджменту. Народився у Відні. У 1924 р. отримав ступінь доктора філософії у Віденському університеті, обіймав посаду доцента і професора цього університету (1934–1948), був професором у університетах Оттави (Канада) (1948–1969), Південної Каліфорнії (США), Альберти (Едмонтон, Канада), штату Нью-Йорк (Буфалло, США) (1969–1972). Науковий внесок вченого умовно поділяється на три взаємопов'язані напрями: 1) в галузі біології та теорії відкритих систем (із середини 20-х років); 2) у сфері загальної теорії систем і створення концепції єдності науки (з кінця 30-х років); 3) у галузі практичного застосування цих теорій (із середини 50-х років). Згідно з біологічною теорією відкритих систем організації, як і біологічні організми, є комплексними системами, що складаються із частин, які потрібно вивчати як єдине ціле. Організації не ізольовані від зовнішнього середовища. Їх дії спрямовані на забезпечення стабільного становища. Основними завданнями організації є забезпечення виживання за рахунок трансформування зовнішніх впливів і адаптації до змін. Оскільки елементами організації є живі люди, адміністрація повинна враховувати особливості прояву людської природи у трудовому процесі. Окремі елементи системи, так звані підсистеми, мають

власні потреби, які також потребують задоволення. Розуміння цілісності структури організації може полегшити участь в її діяльності всіх співробітників. Керівництво може заохочувати прояви внутрішньої демократії та автономії. Теорія відкритих систем та інші біологічні концепції Б. позитивно вплинули у 1950–1960 рр. на теорію організаційних систем і теорію людських відносин, які є прикладами подальшого розвитку теорії відкритих систем та їх застосування в організаціях. Надалі Б. займався проблемою узагальнення концепції відкритих систем з метою її застосування в інших сферах знань. Ця робота породила у нього ідеї стосовно загальної теорії систем і нового розуміння єдності науки. Загальна теорія систем ставить своїм завданням формулювання і розроблення принципів, які застосовуються до всіх систем. Головну увагу вчений приділяв зростаючій спеціалізації науки, яка призводить до порушення її єдності та цілісності, прагнучи подолання замкнутого, ізольованого характеру наукових досліджень. Він передбачав створення системних законів і узагальнюючих теорій, які спроможні поєднати всі науки. У сфері освіти критикував практику стримування розвитку творчих здібностей, яка передбачала викладання у межах замкнутих наукових дисциплін. Рекомендував активніше використовувати міждисциплінарний підхід (передусім у галузі вищої освіти), який набув значного поширення у 90-х роках.

*В. Сладкевич*

**Бізнес** — (англ. *business* — справа, діло)

1) загальне поняття, яке характеризує економічну активність суб'єктів господарювання з метою одержання прибутку; 2) справа, діло; 3) підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, що не суперечить закону і спрямована на отримання прибутку; 4) підприємницька діяльність з метою отримання прибутку шляхом створення та реалізації продукції, чи послуг. Залежно від сфери діяльності суб'єктів господарювання розрізняють такі види Б.: промисловий, торговельний, банківський, рекламний, страховий тощо. За характером участі в системі ринкових відносин: 1) підприємницький (виробниче, комерційне, фінансове, страхове підприємництво, посередництво тощо); 2) споживчий (бізнес споживачів, який відображає зацікавленість людей в кінцевих

результатах виробництва на основі пошуку найкращих умов її досягнення); 3) трудовий (діяльність громадян, які працюють за наймом і є рівноправними учасниками ділових відносин з підприємцями); 4) державний (здійснення державою через засновані нею організації бізнесово-фінансово-кредитних операцій з метою наповнення державного бюджету шляхом використання власних засобів виробництва, продукції інтелектуальної праці, цінних паперів, фінансових, грошових ресурсів). Залежно від величини господарського обороту, обсягів прибутків та інших показників діяльності Б. розподіляється на дрібний, малий, середній і великий; за організаційно-правовими формами — на приватний (індивідуальний), колективний, корпоративний. З точки зору відповідності чинному законодавству особливостей укладання угод вирізняють законний і незаконний Б., чесний і нечесний. Б. як вид економічної діяльності здійснюється приватними особами, підприємствами або організаціями з виробництва, продажу товарів, надання послуг в обмін на інші товари, послуги чи гроші за взаємної вигоди заінтересованих сторін. Роль Б. для розвитку економіки країни розкривається через його основні функції: творчу, яка полягає у сприянні генеруванню та реалізації нових ідей, здійсненню науково-технічних розробок, проєктів, пов'язаних з господарчим ризиком; ефективно використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів; організаційну — поєднання ресурсів виробництва в оптимальних пропорціях, здійснення контролю за їх використанням. Б. є головним фактором структурних змін у системі господарювання, створює сприятливе середовище для конкуренції і завдяки цьому стає своєрідним каталізатором соціально-економічного розвитку країни в цілому, забезпечує належну мотивацію високопродуктивної праці. Для ефективного розвитку Б. необхідний комплекс умов — економічних, політичних юридичних і психологічних. *Економічні умови:* наявність різних типів власності; роздержавлення і приватизація власності; демонаполізація господарської діяльності; формування розвинутої ринкової інфраструктури; вільний доступ до ресурсів, кредитів, інформації. *Політичні умови:* стабільна, передбачена політика владних структур; гарантії збереження власності всіх

суб'єктів господарювання; виключення можливості націоналізації; експропріації власності; здійснення підтримуючої податкової, кредитної, митної політики урядом; стимулювання розвитку малого і середнього Б. *Юридичні умови:* створення однакових для всіх суб'єктів господарювання “правил гри”; недопущення втручання органів державного управління в господарську діяльність будь-якого суб'єкта, за винятком передбачених законодавством випадків. *Психологічні умови:* позитивна суспільна думка щодо підприємницької діяльності; наявність традицій здійснення бізнесу в країні. З метою структурної перебудови економіки, створення умов для стабільного економічного зростання, захисту конкуренції, усунення монополізму в підприємницькій діяльності, забезпечення соціального захисту та соціальних гарантій, захисту прав споживачів, справедливого розподілу доходів, поповнення державного бюджету, згладжування структурних та регіональних диспропорцій, захисту національних інтересів у системі міжнародних господарських зв'язків, захисту довкілля від негативних екологічних наслідків (ефектів) діяльності підприємницьких структур державою здійснюється *регулювання Б.* за допомогою: законодавчих та нормативних документів, затверджених органами державної влади і управління; податкової та фінансово-кредитної політики; цін і правил ціноутворення; цільових дотацій, валютного курсу, розмірів економічних санкцій; ліцензій, торгових патентів; соціальних пільг; науково-технічних, економічних та соціальних програм; договорів на виконання робіт і поставок для державних потреб; антимонопольної політики; політики щодо захисту прав споживачів; інвестиційної політики.

В. Сладкевич

**Бізнес-інкубатор** (науковий центр, бізнес-інноваційний центр) — багатофункціональний комплекс, що забезпечує сприятливі умови для ефективного розвитку новостворених малих інноваційних (венчурних) фірм, які реалізують перспективні науково-технічні ідеї. В основу діяльності Б.-і. покладено принцип спільного використання фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів. Організаторами-засновниками Б.-і. є: комерційні структури, які здають в оренду

своє майно, пропонують орендарям широкий перелік послуг на платній основі; місцеві та регіональні органи влади, зацікавлені в економічному розвитку регіону, створенні робочих місць (такі інкубатори отримують меншу орендну плату порівняно із середнім рівнем по країні, але достатню для оплати праці власного персоналу); наукові установи і вищі навчальні заклади, які надають широкий перелік послуг за високу орендну плату. У практиці інноваційного бізнесу використовуються зовнішні та внутрішні Б.-і. У разі зовнішньої інкубації розвиток і підтримка високотехнологічних ідей фірми здійснюється “на стороні”, зусиллями інших компаній, які спеціалізуються на цьому сегменті ринку. *Зовнішній Б.-і.* як окрема компанія одержує прибуток за рахунок надання своїм клієнтам-підприємствам таких послуг: 1) здавання в оренду будівель, приміщень, зал для нарад, транспортних засобів, наукового і технологічного устаткування; 2) допомога при веденні звітності, оформленні патентів, комп’ютерному обробленні даних, інформаційному пошуку; 3) консультування з питань оподаткування, страхування, отримання державних позик, планування, випуску акцій, маркетингу, відносин зі службовцями, державного регулювання, здійснення НДДКР; 4) фінансування; 5) здійснення науково-технічної, юридичної, комерційної, екологічної експертизи інноваційних проектів; 6) інформаційне та рекламне забезпечення; 7) надання телефонів, бібліотек, венчурного капіталу, копіювальної техніки, послуг пошти, канцелярських послуг, комп’ютерів, тощо. Крім того, Б.-і. бере участь у прибутках тих фірм, до яких вкладено його кошти. *Внутрішні Б.-і.* створюються всередині корпорації з метою перетворення власних технічних проектів на “розкручені” компанії, в яких корпорація-засновник є власником капіталу. Це приклад своєрідної стратегії зростання компанії-новатора через її розмноження. Внутрішня інкубація забезпечує освоєння бізнес-середовища новими компаніями з меншим рівнем ризику. Процес розвитку бізнес-проектів через внутрішню інкубацію відбувається в такій послідовності: 1) рада з інновацій компанії-засновника (кілька консультантів із керівництва, фахівців компанії та зовнішніх експертів) оцінює проекти і відбирає серед них канди-

дата для інкубації; при цьому визначають: обсяги необхідних інвестицій, рівень рентабельності, рівень комерційного ризику; 2) із розробників відібраного для інкубації проекту формується проектна група (не більше 5–6 осіб), як кадрове ядро нової компанії; 3) проектна група переходить у приміщення інкубатора (окремий офіс недалеко від лабораторії, в якій вони працювали раніше); центр уваги групи зміщується з технічного змісту проекту на бізнесові аспекти його ринкового просування і розвитку; 4) реєстрація нового підприємства як дочірньої компанії корпорації, розроблення стратегії його розвитку і бізнес-плану; 5) для полегшення входження в бізнес проектній групі надається наставник; його завдання: технологічно-фахове зовнішнє сприяння, забезпечення додаткових професійних контактів, залучення за необхідності сторонніх експертів; 6) початок самостійної діяльності нової компанії (2–3 роки у приміщенні Б.-і., потім на власній території); вирішення проблем подальшого розвитку бізнесу: формування позитивного іміджу, вдосконалення системи управління, структури капіталу, захист інтелектуальної власності, залучення зовнішніх інвестицій.

*В. Сладкевич*

**Бізнесмен** — 1) ділова людина, яка займається підприємницькою діяльністю, спрямованою на одержання прибутку, бере на себе ризик і несе відповідальність власним капіталом; 2) особа, яка володіє оборотним капіталом, що приносить прибуток; нею може бути ділова людина, яка не має підлеглих, не обіймає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій і може бути членом її правління; 3) особа, яка здійснює будь-які одноразові комерційні угоди у будь-якій сфері діяльності (виробництві, торгівлі товарами та послугами, банківській та страховій справах, при здійсненні транспортних, орендних і багатьох інших операцій), спрямованих на отримання доходу. Статус Б. визнається законом за особою, діяльність якої характеризується такими ознаками: укладання угод, виконання інших господарських операцій у вигляді підприємництва; здійснення підприємницької діяльності від свого імені, тобто як самостійного економічного суб’єкта ринкових відносин. Б.



вкладає у справу гроші, а після завершення справи або деякого ділового циклу одержує гроші назад з прибутком.

О. Царіненко

**Бізнес-одиниця стратегічна** (стратегічний господарський підрозділ) — 1) самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу); 2) незалежна від інших зона бізнесу, яка охоплює певну сферу діяльності фірми; 3) внутріфірмова організаційна одиниця, що відповідає за розроблення стратегії фірми в одному чи кількох сегментах цільового ринку. Сукупність Б.-о. с. бізнесу утворює господарський (корпоративний, стратегічний) портфель фірми. В основі виділення Б.-о. с. бізнесу — концепція сегментації ринку (розподілу на частини — сегменти зі схожими характеристиками). *Критерії виділення Б.-о. с.:* територіальний (ринковий), товарний (продуктовий), за типом покупців, змішаний. Залежно від рівня виділення Б.-о. с. ними можуть бути регіональні відділення, дочірні компанії, підприємства, групи підрозділів тощо. *Характеристики Б.-о. с.:* орієнтація на певну сферу діяльності (товари, послуги, тип покупців, географічний ринок; можливі кілька критеріїв одночасно); власна стратегія розвитку, що ґрунтується на конкурентних перевагах; чітко визначені конкуренти; самостійний керівник, який має повноваження прийняття важливих рішень, контролює більшість факторів, що впливають на рівень прибутків; розпорядження необхідними ресурсами, самостійне планування і здійснення виробничо-збутової діяльності, матеріально-технічного постачання; відповідальність за самостійне створення прибутку. Кількість Б.-о. с. в компанії може бути від однієї (для невеликих спеціалізованих фірм) до кількох десятків. Недостатнє виділення Б.-о. с. спричиняє ігнорування важливих відмінностей в напрямках бізнесу; надто велика їх кількість ускладнює процес стратегічного управління.

В. Сладкевич

**Бізнес-операція** — підприємницька (бізнесова) угода, сукупність взаємопов'язаних дій щодо вирішення певного економічного завдання нетривалого характеру.

О. Царіненко

**Бізнес-план** — документ, який містить аналіз і оцінку чинної або запланованої до реалізації програми; система взаємопов'язаних у часі та просторі заходів і дій, узгоджених як з метою, так і з ресурсами (людськими, матеріальними й фінансовими). Цей вид планування використовують суб'єкти усіх форм і видів підприємництва. Він є також невід'ємною складовою угоди виробничого, торгово-комерційного та фінансово-кредитного характеру. Для забезпечення успішної реалізації проекту і залучення до його втілення інвесторів (банків, підприємств, організацій, фондів, громадян) бізнес-планування повинно враховувати такі моменти: 1) чітко формулювати сутність і мету задуму; 2) переконливо обґрунтовувати можливість втілення підприємницької ідеї (проекту) в життя; 3) надати схему реалізації цієї ідеї у виробничу практику; 4) визначити переваги передбачуваного бізнесу перед конкурентами; 5) містити аргументованість достатності ринку збуту для прогнозованої продукції; 6) відповідність кваліфікації працівників та керівників організаційних структур підприємства організації бізнесу; 7) необхідну величину фінансових затрат для реалізації проекту; 8) очікувані прибуток та рентабельність від його реалізації. До формування Б.-п., як правило, під керівництвом першого керівника організації, залучаються лінійні, функціональні менеджери і фахівці — фінансисти, маркетологи, юристи. Розрізняють кілька *типів Б.-п.:* 1) повний, у якому викладаються для потенційного партнера або інвестора результати маркетингового дослідження, обґрунтування стратегії опанування ринку, передбачуваних фінансових наслідків; 2) концепт-Б.-п. — виступає основою під час переговорів з імовірними інвесторами чи партнерами для з'ясування ступеня їх зацікавленості у реалізації запропонованого задуму; 3) замовлення на кредит — заявка для можливого отримання на комерційній основі позичкових коштів від інвесторів; 4) заявка на грант — розробляється з метою отримання коштів із держбюджету або благодійних фондів під майбутній проект з обґрунтуванням вигоди для регіону чи суспільства.

Б.-п. розробляють у кілька етапів: 1) підготовчий період — добір виконавців, консультантів та експертів; визначення мети,

завдання, розподіл обов'язків між виконавцями, розроблення календарного плану виконання робіт, збирання інформаційного та статистичного матеріалу; 2) розроблення усєї структури Б.-п.; 3) презентація Б.-п. — доведення його змісту та основних положень до потенційних інвесторів. Б.-п. повинні бути глибоко песимістичними та гнучкими і не передбачати занадто революційних дій. Розробляючи Б.-п., доцільно враховувати, по-перше, те, що за змістом та структурою він не регламентується нормативними або інструктивними документами; по-друге, у будь-якому конкретному випадку на змістовну сторону Б.-п. вирішальний вплив мають ті обставини, за яких відбувається його формування.

Загалом структура Б.-п. виглядає так:

- 1. Титульний лист* (обкладинка). Повинен бути дизайнерськи оформленим, справляти враження професійності та містити дані щодо авторів проекту, назву та адресу підприємства. Текст зазвичай пишуть від третьої особи, викладають чітко та лаконічно.
- 2. Резюме*. Із ним ознайомлюються до розгляду наступних розділів Б.-п. Тому важливо, щоб воно аргументовано розкривало основну ідею та доцільність здійснення пропонованого комерційного заходу; реальність і оптимальність шляхів його реалізації; давало оцінку можливих фінансових результатів та стисло викладало основні розділи бізнес-проекту.
- 3. Опис продукції (послуг)*. Дається характеристика пропонованого продукту або послуги. Тут доцільно відповісти на такі питання: що становить собою новий товар; які запити споживачів він задовольняє; переваги його виробництва порівняно із конкурентами; у якій спосіб цей товар використовуватиме споживач; які особливості ринку і наскільки адекватно відповідає їм товар; який метод продажу вважається найефективнішим для товару.
- 4. Оцінка ринків збуту*. Це найважливіший розділ Б.-п., в якому висвітлюється картина оптимальних шляхів просування пропонованого продукту (послуги) із сфери виробництва у сферу торгівлі або споживання; оцінюється його ринкова кон'юнктура; дається план реалізації продукції; характеризуються регіональні товарні ринки, їх місткість, можливості діючих та потенційних покупців.
- 5. Стан конкуренції на ринку*. На підставі аналізу діяльності конкуруючих фірм у цьому розділі слід охарактеризува-

ти діючих і потенційних конкурентів; зазначити показники їх діяльності, цілі та стратегію; виявити слабкі та сильні сторони функціонування конкурентів.

- 6. Стратегія маркетингу*. Ця частина плану розкриває заходи, які будуть здійснені у сфері маркетингової діяльності з метою рекламування продукту або послуги (з переліком усіх деталей та витрат); визначення способу їх продажу (оптом, у роздріб, через посередників, на замовлення, на експорт тощо); передбачення можливих етапів зростання запланованого збуту.
- 7. План виробництва продукції*. Метою цієї структурної частини Б.-п. є доведення потенційним інвесторам реалістичності задуманої справи, з'ясування таких питань: яким чином виготовлятиметься продукція; які будуть задіяні виробничі потужності з оцінкою їх динаміки; за яких обставин (де, коли і у кого) будуть придбані сировина, матеріали, комплектуючі (при цьому слід остерігатися потрапити в залежність від єдиного постачальника, намагатися визначитися з альтернативними джерелами їх отримання); яким чином і з ким передбачається виробничя кооперація; яке приміщення (з детальним описом і площею) необхідне для виробництва продукції; яке обладнання потрібне (за необхідності охарактеризувати користь придбання нового чи вживаного); який транспорт слід залучити до виробництва продукції.
- 8. Організаційний план*. Складається з метою характеристики партнерів, з якими підприємець у майбутньому реалізовуватиме запропонований проект. Дається опис спеціалістів, які будуть залучені до роботи: їхній профіль, освіта, рівень зарплати та досвід. Заходи оргплану повинні сформувати таку організаційну структуру, яка б забезпечила, по-перше, отримання високих цілей за мінімальних витрат; по-друге, відповідні умови для виробництва високоякісної продукції; по-третє, постійну розробку, освоєння і поставку на ринок нових видів продукції.
- 9. Юридичний план*. Містить обґрунтування фактичних переваг організаційно-правової форми фірми, із зазначенням її форми власності та правового статусу.
- 10. Оцінка ризиків і страхування*. Реалізація задуму завжди супроводжується різними ризиками — непередбачуваними втратами очікуваного прибутку через

випадкову зміну умов економічної діяльності, несприятливі обставини (зміни в законодавстві, труднощі з постачанням товарів чи сировини, поява нового конкурента тощо). Ризики вимірюються частотою, вірогідністю виникнення певного рівня втрат. Найнебезпечнішими є ризики, які можуть перевищити величину очікуваного прибутку. У більшості випадків розрахунок ризиків може здійснюватися такими способами: для крупних проектів — здебільшого з використанням спеціального математичного апарату теорії ймовірності; для дрібних — на підставі експертних оцінок консультантів. Загалом успішна реалізація проекту значною мірою залежить від уміння передбачити усі типи ризиків, з якими може зіткнутися підприємець, джерела і час їх виникнення. 11. *Фінансовий план.* Є програмою забезпечення фінансовими ресурсами реалізації запланованого продукту (проекту). У цій частині важливо підготувати документи, які б: а) прогнозували обсяги продажу; б) відображали баланс грошових витрат і надходжень; в) розкривали баланс доходів і витрат; г) показували зведений баланс активів і пасивів фірми; г) представляли графік досягнення беззбитковості. 12. *Стратегія фінансування.* Це частина плану, в якій акумулюється бюджет реалізації проекту в цілому. Вона повинна містити обґрунтування таких питань: яку суму коштів і на який час потрібно мати для реалізації запропонованого проекту, на що їх використовуватимуть; які джерела планується задіяти на отримання коштів і в якій формі; від слід очікувати повного повернення коштів й отримання інвесторами доходу на них.

О. Антонюк

**Бізнес-процеси** — основні процеси, які повинні бути вдосконалені та розвинуті з метою закріплення конкурентних переваг організації. Ефективність Б.-п. характеризує цінність товару для споживачів, тому від якості організації внутрішніх Б.-п. залежать обсяг цільового ринку, цінові характеристики пропонованого товару, а відтак і фінансова ефективність організації. Показники ефективності Б.-п. можуть обиратись організацією: відсоток браку, ефективність використання технологічного обладнання (коефіцієнт використання потужностей), ефективність використання виробничих

площ, матеріало- та енергоємність виробництва тощо. Під Б.-п. розуміють сукупність різноманітних видів діяльності, які разом взяті створюють результат, що має цінність для споживача. На практиці виділяють п'ять типів Б.-п.: 1) основні, на базі яких виконуються функції поточної діяльності підприємства з виробництва продукції або надання послуг; 2) забезпечуючі; 3) Б.-п. розвитку організації; 4) Б.-п. управління діяльністю організації; 5) Б.-п., що забезпечують управління. Обґрунтування визначення ключових процесів та їх аналіз повинні здійснюватись не лише з позиції поточної ефективності, а й враховувати майбутні можливості її підвищення. Б.-п. реалізують бізнес-функції організації. В цьому разі під бізнес-функцією розуміють певний вид діяльності в межах організації. Ефективність внутрішніх Б.-п. визначається групою ключових показників ефективності, які впливають на підтримання конкурентоспроможності продукції.

Т. Мостенська

**Бізнес-стратегія** — стратегія, що належить до управління окремою сферою діяльності підприємства і складається з низки підходів та напрямів, які розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Відповідальність за Б.-с. несе менеджер стратегічного господарського підрозділу (стратегічної одиниці). Для підприємства, яке займається одним видом бізнесу, корпоративна і ділова стратегії збігаються; відмінності між ними існують тільки на диверсифікованому підприємстві. Основне завдання Б.-с. — встановлення і закріплення довготермінової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку. Для виконання цього завдання Б.-с. розробляється за такими основними напрямками: планування заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг; формування механізму реагування на зовнішні зміни; координація стратегічних дій основних функціональних підрозділів (закупівлі, НДДКР, фінанси, виробництво, маркетинг); вирішення специфічних питань і проблем підприємства.

В. Сладкевич

**Біхевіоризм** (англ. *behaviour* — поведінка) — один з провідних напрямів в американській психології, що набув значного поширення і в інших країнах. Зводиться вивчення предмета дослідження передусім до аналізу поведінки, виключаючи його психіку, свідомість. Основне твердження біхевіоризму: психологія повинна вивчати поведінку, а не свідомість, психіку, що у принципі не спостерігаються безпосередньо. Поведінку ортодоксальні біхевіористи розуміють як сукупність відносин “стимул — реакція”. Засновниками Б. є Е. Торндайк і Дж. Уотсон. Необіхевіоризм певною мірою відмовився від класичної формули Б. і намагається враховувати також факти свідомості як реальні детермінанти поведінки людини. Багато висновків, досягнень Б. плідні з наукового погляду і винятково практичні.

*В. Колпаков*

**Бланкове передання акцій** — форма передання акцій, що передбачає передання права власності на акції без зазначення особи, якій вони передаються.

*О. Царіненко*

**Блокований рахунок** — банківський рахунок, власника якого органами державної влади позбавлено права вільно користуватися коштами, що перебувають на ньому. Найчастіше блокування рахунків відбувається через порушення певних правил суб'єктами підприємницької діяльності. Може застосовуватися як щодо громадян або юридичних осіб своєї країни, так і до іноземних громадян, юридичних осіб чи держав. Блокування рахунків буває повним або частковим. Повне блокування застосовується переважно як санкція в умовах війни або гострих політичних конфліктів. Так, у період розпаду СРСР було заблоковано валютні рахунки громадян в установах колишнього Зовнішкoeкoнoмбанку СРСР. Російська Федерація, проголосивши себе спадкоємницею активів цього банку, поступово розблоковує ці рахунки для своїх громадян. Рахунки громадян інших країн залишаються заблокованими. Часткове блокування рахунків запроваджується за валютних обмежень для стримання впливу капіталів за кордон або за реформування грошових систем з метою запобігання знеціненню нових грошей.

За часткового блокування рахунків дозволяється використання грошових коштів як виняток для окремих платежів (погашення судового позову, купівля іноземними цінних паперів країни, що блокувала рахунок, тощо).

*О. Царіненко*

**Богданов (Малиновський) Олександр Олександрович** (1873—1928) — один із засновників науки про загальні закони організації — тектології. Зробив значний внесок у розвиток науки управління в Росії, а потім і в СРСР. Основні ідеї викладено в праці “Всезагальна організаційна наука. Тектологія” (1913—1917). Закінчив медичний факультет Харківського університету. Деякі положення наукових праць стали провісниками кібернетики (принцип зворотного зв'язку, ідеї моделювання тощо). Автор відомих праць “Короткий курс економічної науки” та “Початковий курс політичної економії в запитаннях і відповідях”. Розглядає організаційну основу виробництва, застосовуючи категорії: “виробництво людей”, “виробництво речей”, “виробництво ідей через організацію зовнішніх сил природи”, “організація людських сил”, “організація досвіду, доходить висновку, що всі інтереси людства є організаційними. На цій підставі розробив підходи, в основі яких — єдність організаційних методів. З'ясування співвідношення стихійних та свідомих сил при визначенні ефективності діяльності організацій, намагання знайти зв'язок, спорідненість законів в організації техніки та організації людей, розмежування функцій управління та виконання — головний здобуток праці Б. “Всезагальна організаційна наука. Тектологія”. Автор доводить, що для тектології будь-яка людська діяльність є, по суті, організаційною або дезорганізаційною, а отже, незалежно від її об'єктивних результатів, може розглядатись як часткове застосування принципів і схем тектології. На думку вченого, предметом організаційної науки повинні бути статі загальні організаційні принципи і закони, за якими відбуваються процеси організації: у психічних та фізичних комплексгах, у живій та неживій природі, в роботі стихійних сил і в діяльності людей. Тектологія — наука про будівництво. Б. висловив ідею про необхідність системного підходу, дав характеристику співвідношення системи та її

складових (елементів). Характеризуючи єдність методів, він розглядав спеціалізацію як необхідний етап у прогресі форм організаційного досвіду. Наголошував, що за своєю сутністю всі економічні процеси є пристосуванням людей і колективів до їхнього середовища, природного і соціального. Вважав, що триєдина організація речей, людей та ідей не може бути побудована інакше, ніж на основі суворої наукової планованості, всього організаційного досвіду, накопиченого людством. Такою загальною організаційною наукою, на думку Б., є тектологія. Завданням її стала систематизація організаційного досвіду. Значну увагу він приділив основним організаційним механізмам — формуючому та регулюючому, а також питанням стійкості організаційних форм.

*Т. Мостенська*

**Бонус** (лат. *bonus* — добрий, хороший) — 1) додаткова винагорода, заохочення, надбавка до зарплати, премія; 2) додаткова знижка з вартості, ціни, додатковий дивіденд тощо. Термін вживається також у словосполученнях, що означають різні надбавки: за вислугу років, за наднормовий час, на утриманців та ін.

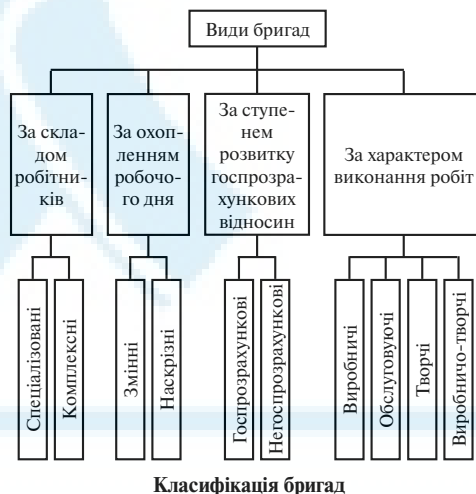
*М. Копнов*

**Бренд** — широківідома торгова марка.

*М. Копнов*

**Бригада** — організаційно-технологічне і соціально-економічне об'єднання працівників однакових або різних професій на базі відповідних виробництв, устаткування, інструменту, оснащення, сировини і матеріалів для виконання виробничого завдання з випуску високоякісної продукції певної кількості з найменшими матеріальними і трудовими витратами на основі колективної матеріальної зацікавленості та відповідальності. Б. створюються за наявності відповідних матеріально-технічних і організаційних передумов. Основними з них є: неможливість розподілу загальної роботи між окремими виконавцями; необхідність забезпечення чіткої взаємодії між основними і допоміжними робітниками для досягнення вищого результату праці; необхідність визначення обов'язків і обсягу робіт за відсутності постійних робочих місць; наявність спільної мети та зв'язків між робітниками в процесі

праці; взаємозамінність і суміщення професій в окремих робочих групах; відповідний кількісний і професійно-кваліфікаційний склад робітників; можливість визначення норм і нормативів трудових і матеріальних затрат на кожну з операцій або на кінцеву продукцію; можливість обліку трудових і матеріальних затрат по операціях і по кінцевій продукції; наявність системи планування й обліку операційної і кінцевої продукції та ін. Процес формування Б. і організації праці всередині них передбачає: здійснення попередніх розрахунків чисельності, професійно-кваліфікаційного складу Б.; побудову графіків завантаження виконавців протягом робочого часу; встановлення бригадних норм виробітку, а також системи управління Б. Розробляються критерії оцінки праці, матеріального і морального стимулювання. Проектні розрахунки і рішення заносяться до паспорта бригади і враховуються під час атестації та раціоналізації робочих місць. Залежно від критеріїв класифікації існують різні види Б. (рис.).



Колективний характер праці в Б. поєднується з розподілом праці між її членами відповідно до їхньої кваліфікації. Особливістю комплексних Б. є розподіл робіт згідно з професією, спеціальністю і кваліфікацією. Професії повинні відповідати тим, що наведені у класифікаторі професій, який є основною складовою державної системи класифікації та кодування техніко-економічної і соціальної інформації.

*А. Калина*

**Брокер** — особа або фірма, що виконує функції посередників на фондовій, товарній, валютній біржах. Б. продає і купує товари, цінні папери, страхові поліси тощо за дорученням клієнта. За статутом більшості бірж Б. не мають права здійснювати операції за власний рахунок і продавати наявні в їх власності цінності. За свою діяльність Б. одержують певну платню. Біржовий посередник фондової біржі часто називається також біржовим маклером. Крім офіційних існують маклери чорної біржі. Їх контори називаються спекулянтськими або на біржовому жаргоні — “лавка для простаків”. Б., які спеціалізуються на операціях з обліку і переобліку векселів, називаються вексельними Б.

*М. Копнов*

**Бухгалтерський облік** — упорядкована система збирання, реєстрації та узагальнення інформації в грошовому вираженні про майно, зобов'язання організації та їх рух шляхом суцільного, безперервного і документального обліку всіх господарських операцій. Об'єктами Б. о. є майно організації, їх зобов'язання і господарські операції, здійснювані в процесі діяльності. Основні завдання Б. о.: 1) формування повної і достовірної інформації про діяльність організації та її майнове становище, необхідної внутрішнім користувачам бухгалтерської звітності — керівникам, засновникам, учасникам і власникам майна організації, а також зовнішнім інвесторам, кредиторам та іншим користувачам бухгалтерської звітності; 2) забезпечення інформацією, необхідною внутрішньому і зовнішньому користувачам бухгалтерської звітності для контролю за дотриманням законодавства при здійсненні господарських операцій та їх доцільністю, наявністю і рухом майна і зобов'язань, використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів відповідно до затверджених норм, нормативів і кошторисів; 3) запобігання негативним результатам господарської діяльності.

*В. Захожай*

**Бюджет** (англ. *budget* — торба, гаманець) — 1) затверджений у встановленому порядку розпис доходів і видатків держави, установи, організації на

певний період; 2) план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим в Україні та органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду.

*М. Головатий*

**Бюджетна (фіскальна) політика** — сукупність заходів уряду щодо формування статей бюджету, визначення джерел і сум надходження коштів до нього, а також державних видатків і шляхів покриття дефіциту бюджету з метою реалізації певних цілей соціально-економічного розвитку країни. Державний бюджет виконує такі функції: 1) збільшує або зменшує сукупний попит; 2) здійснює перерозподільчу функцію; 3) стимулює або гальмує виробництво шляхом вибору певної системи оподаткування; 4) забезпечує покриття касових збитків соціально спрямованих підприємств, які внаслідок певних об'єктивних причин є збитковими; 5) забезпечує фінансову допомогу в розвитку окремих галузей та видів економічної діяльності; 6) збалансовує бюджети нижчих рівнів. Кошти державного бюджету України витрачаються лише на встановлені цілі та в обсягах, затверджених законом про державний бюджет країни на відповідний рік. Б. п. пов'язана з формуванням і використанням коштів державного бюджету. Вона передбачає цілеспрямоване регулювання доходів і видатків бюджету для досягнення певних макроекономічних цілей та завдань. Податки й державні видатки — основні знаряддя Б. п. За її допомогою уряд може змінювати структуру національної економіки, досягати повної зайнятості, сприяти економічному зростанню, зменшувати економічні коливання, боротися з інфляційними очікуваннями, впорядковувати державні фінанси. Розрізняють два види Б. п. — дискреційну та автоматичну. *Дискреційна Б. п.* — свідомі зміни урядових витрат і доходів бюджету, які здійснюються на основі державних рішень та постанов з метою цілеспрямованого впливу на реальний обсяг виробництва ВВП, безробіття та інфляцію. Застосовує два інструменти: а) державні закупівлі, які є методом прямої дії на обсяги сукуп-

ного попиту та реального ВВП; б) чисті податки, які змінюються за рахунок зміни податкових ставок і трансфертів. Змінюючи чисті податки, держава впливає опосередковано на реальний ВВП через споживання як компонент сукупного попиту. Чисті податки, які автоматично, тобто без державних рішень, змінюються залежно від зміни ВВП, називаються автоматичними чистими податками. Автоматична залежність чистих податків від ВВП є важливим фактором стабілізації економіки. *Автоматична Б. п.* — політика уряду, спрямована на встановлення певної системи податків і трансфертів, яка забезпечує їм можливість виконувати стабілізаційну функцію в економіці автоматично. При внесенні певних змін уряду в цю систему стабілізаційна ефективність чистих податків змінюватиметься.

*О. Сергієнко*

**Бюджетна система** — сукупність бюджетів адміністративно-територіальних одиниць, пов'язаних між собою відповідними економічними та юридичними відносинами. Б. с. України складається з державного бюджету, бюджету Автономної Республіки Крим, 24 бюджетів обласних рад народних депутатів, бюджетів міст Києва і Севастополя, районних, міських, селищних і сільських бюджетів. Відповідні органи державної влади зі своїх бюджетів забезпечують фінансовими ресурсами здійснення визначених ними господарських і соціально-культурних планів, заходів тощо.

*В. Сладкевич*

**Бюджетне планування** — планомірний процес складання, розгляду, затвердження і виконання бюджету.

*О. Казак*

**Бюджетне фінансування** — надання в безповоротному порядку коштів з державного, регіонального або місцевого бюджетів підприємствам, установам, організаціям для повного або часткового покриття їх витрат.

*О. Казак*

**Бюджетний дефіцит** — нерівновага доходів і витрат, зумовлена перевищенням видаткової частини над дохідною. Б. д. бу-

ває активним і пасивним. Перший спричинений незапланованим зростанням витрат, другий — недозбиранням податків.

*О. Казак*

**Бюджетні обмеження** — фінансові обмеження на витрачання грошових коштів з бюджету, які виражаються у формі гранично допустимих витрат. Б. о. зумовлені наявністю обмеженої кількості грошових коштів у бюджеті держави, регіону, підприємства тощо.

*О. Царіненко*

**Бюрократ** (франц. *bureau* — бюро, канцелярія і грецьк. *kratos* — влада, панування) — 1) особа, яка належить до бюрократії; 2) службова особа, яка виконує свої обов'язки формально, що інколи призводить до формалізму, тяганини.

*М. Головатий*

**Бюрократизм** — 1) система управління, що характеризується “відірваністю” органів управління від волі та рішень більшості членів організації, управлінського апарату від громадськості; 2) канцелярщина, зволікання, тяганина, зневажливе ставлення до суті справи під виглядом або заради додержання формальності. Для Б. характерні перебільшення значення формальних процедур, скрупульозне виконання інструкцій, що спричиняє відокремлення бюрократичного управління від потреб об'єктів управління, помилки в управлінні та його неефективність при вирішенні проблем, які вимагають нетрадиційних підходів та засобів. Ознаки Б. властиві будь-якому виду соціального управління. У недемократичному суспільстві панування Б. сприяє утвердженню безконтрольного і необмеженого панування чиновництва, яке перетворюється на самодостатню, відокремлену від суспільства верству, усуненню громадян від управління суспільними справами, стає підґрунтям для запровадження авторитарних процедур та методів управління.

*М. Головатий*

**Бюрократична структура** — форма соціальної організації, яка характеризується раціональністю, високим ступенем поділу управлінської праці та її спеціалізацією, чіткою ієрархією, наявністю численних

правил і норм поведінки персоналу, використанням науково обґрунтованих методів управління, компетентністю та професійністю управлінських кадрів.

*М. Головатий*

**Бюрократія** (франц. *bureaucratie* — панування канцелярії) — певний тип організації, необхідний для здійснення функцій державного управління, який характери-

зується: 1) регламентованістю управлінських процедур; 2) ієрархізованою системою службової залежності на засадах субординації; 3) професіоналізмом службової діяльності; 4) функціональним розподілом праці; 5) чітко визначеною компетенцією; 6) суворою службовою дисципліною та контролем; 7) регламентацією управлінського процесу.

*М. Головатий*





# В

**Вакансія** (франц. *vacance*, від лат. *vacans* — незайнятий, вільний) — незайнята посада, вільне місце у штаті установи, в навчальному закладі.

*О. Антонюк*

**Валовий внутрішній продукт (ВВП)** — макроекономічний показник, що виражає сукупну вартість кінцевих товарів і послуг, вироблених на території країни у поточному періоді (як правило, за рік), у поточних ринкових цінах без урахування сальдо платіжного балансу. Вартість проміжних продуктів виробництва (сировини, електроенергії, напівфабрикатів, тощо), які надходять від інших підприємств і використовуються у виробництві кінцевої продукції, до ВВП не зараховують. За даними про абсолютні величини та динаміку індексів ВВП аналізують закономірності й тенденції розвитку національних господарств, здійснюють міждержавні порівняння результатів їх функціонування, оцінюють особливості виробничих структур економік, рівні розвитку продуктивних сил і загальноекономічні потенціали країн. ВВП обчислюється за так званим територіальним принципом. Існують три методи обчислення ВВП: за виробленою продукцією (виробничий метод); за витратами (метод кінцевого результату); за доходами (розподільчий метод).

*В. Сладкевич*

**Валовий національний продукт (ВНП)** — один із найпоширеніших узагальнюючих макроекономічних показників, який характеризує сукупну вартість кінцевих товарів та послуг, створених за певний період (як правило, за рік) вітчизняними підприємствами в країні та за її межами. До ВНП входить вартість продукту, створеного як у самій країні, так і за кордоном з використанням факторів виробництва, що належать цій країні. ВНП може бути обчислений методом підсумовування доданих вартостей та визначення потоків витрат і доходів. Якщо весь вироблений у країні продукт реалізований, то ВНП дорівнює валовому національному доходу.

ВНП становить суму чистого національного доходу (заново створеної вартості) та амортизаційних відрахувань на реновацію зношених основних фондів. ВНП відрізняється від ВВП на сальдо (різницю між грошовими надходженнями і витратами) зовнішньоекономічних операцій, у т. ч. сальдо експорту та імпорту товарів і послуг, сальдо оплати праці чужоземними працівниками і сальдо переведення прибутків від вивезеного за кордон капіталу. ВНП може бути меншим чи більшим за ВВП залежно від знаку сальдо.

*В. Сладкевич*

**Валютна політика** — сукупність заходів уряду, які здійснюються у сфері міжнародних валютних відносин відповідно до її поточних і стратегічних цілей. Є складовою державної економічної політики країни, важливим інструментом механізму державного регулювання економіки. Суттєвою складовою В. п. держави є формування і функціонування валютного ринку, який реалізується як відносини з приводу купівлі та продажу національних і іноземних валют для обслуговування міжнародних платежів або з метою одержання прибутку від операцій з валютами. До інфраструктури валютного ринку України належать Національний банк України, Українська міжбанківська валютна біржа, комерційні банки України.

*О. Сергієнко*

**Валютна спекуляція** — операції банків та інших юридичних і фізичних осіб з іноземними валютами, здійснювані з метою отримання прибутку від зміни валютних курсів у часі або на різних ринках, а також свідоме прийняття валютного ризику.

*Г. Барчан*

**Валютне регулювання** — діяльність держави, спрямована на регламентацію міжнародних розрахунків і порядку здійснення угод з валютними цінностями. Держави за допомогою В. р. прагнуть поставити під контроль валютні операції, надання іноземним юридичним і фізичним особам

кредитів та позик, ввезення, вивезення, переказ валюти за кордон і тим самим підтримати рівновагу платіжного балансу та стійкість валюти. В. р. національної валютної системи України полягає у використанні затверджених законодавчо-нормативних документів Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Національного банку України, які регламентують: порядок визначення курсу гривні, порядок здійснення валютних операцій (купівлі-продажу валюти), умови і порядок формування валютних резервів держави і валютних фондів суб'єктів господарювання, встановлення умов ввезення і вивезення валюти за кордон, надання кредитів у валюті, здійснення валютного контролю.

*О. Сергієнко*

**Валютний демпінг** (англ. *demping* — скидання) — вивезення товарів за цінами, нижчими від світових, з країни із знеціненою валютою в країни з більш твердою або менш знеціненою валютою. Демпінг — ввезення на митну територію країни товару за цінами, нижчими від порівнянної ціни на подібний товар у країні експорту, що завдає шкоди національному товаровиробнику подібного товару.

*Г. Барчан*

**Валютний кліринг** (англ. *clear* — очищати, вносити ясність) — розрахунки в зовнішній торгівлі та інших формах економічних відносин між країнами, здійснювані на підставі міжнародних угод. Кліринг — механізм, що передбачає збирання, сортування, звірку та здійснення взаємозаліку зустрічних вимог учасників платіжної системи, а також обчислення за кожним із них сумарного сальдо за визначений період часу між загальними обсягами вимог та зобов'язань.

*Г. Барчан*

**Валютний коефіцієнт** — курсове співвідношення при переведенні цін та грошових сум з однієї валюти в іншу.

*Г. Барчан*

**Валютний контроль** — державне регулювання обсягу готівки в іноземній валюті та її обмінного курсу щодо інших валют.

*Г. Барчан*

**Валютний курс офіційний** — співвідношення між грошовими одиницями різних країн, зумовлене їх купівельною спроможністю і низкою інших зовнішньоекономічних, політичних факторів; встановлена державою вартість грошової одиниці однієї країни, виражена в грошових одиницях інших країн.

*О. Казак*

**Валютний паритет** — законодавче встановлення співвідношення між двома валютами, яке є основою валютного курсу.

*Г. Барчан*

**Валютний ризик** — 1) ризик, непевність, невизначеність валютних (курсів) втрат, пов'язані з коливаннями курсів акцій і валют або дефіцитами валютних балансів банку стосовно національної грошової одиниці при здійсненні зовнішньоторгових, кредитних, біржових операцій; 2) у зовнішньоекономічній діяльності — страховий ризик, пов'язаний зі зміною валютного курсу за період між виставлянням вимоги до покупця та отриманням платежу продавцем.

*В. Захожай*

**Валютні кредити** — різновид міжнародних кредитів, наданих в національній або іноземній валюті, а також у міжнародних грошових одиницях (ЕКЮ) при кредитуванні експорту й імпорту товарів або будівництві об'єктів країнами-кредиторами.

*О. Казак*

**Валютні операції** — вид діяльності підприємств, банківських та фінансово-кредитних установ, юридичних і фізичних осіб щодо купівлі-продажу, розрахунків та надання в позичку іноземної валюти.

*Г. Барчан*

**Валютні резерви** — запаси іноземної валюти, а також золота, які є в розпорядженні урядового органу або центрального банку певної країни, транснаціональних та міжнародних компаній і використовуються для міжнародних розрахунків і платежів.

*Г. Барчан*

**Вартість** — 1) ціна товару; 2) витрати коштів на придбання товару, виконання робіт і послуг, одержання благ; 3) у трудовій теорії В. — уречевлена у товарі праця

(мінова вартість). В., або цінність, товару для споживача визначається його корисністю, а також обсягом його ринкової пропозиції; для виробника — розміром витрат його виробництва, що зумовлено попитом. В. реалізується через ціни. Розрізняють ринкову В. — поточну В. товарів і послуг, у т. ч. біржових товарів, фондових цінностей і валюти. Вона визначається на кожному конкретному ринку реальним співвідношенням обсягів споживацького попиту й обсягу загальної пропозиції різними виробниками товарів і послуг. При перевищенні загального обсягу попиту над загальним обсягом пропозиції ринкова В. одиниці товару (послуги) може бути вищою від фактичного рівня В. одиниці пропонованих товарів (послуг), і навпаки.

*В. Захожай*

**Вартість бізнесу (компанії) чиста** — вартість майнового комплексу, який складається із сукупності активів та прав власності. Активи можуть бути 1) матеріальними, у т. ч. реальними (спеціальне технологічне устаткування, спеціальне технологічне оснащення, спеціально прилаштована нерухомість, об'єкти виробничої інфраструктури, запаси спеціальної сировини, гроші на рахунках та ін.) і фінансовими (цінні папери і банківські депозити); 2) нематеріальними: ноу-хау (результати НДДКР); патенти і ліцензії (на винаходи, ноу-хау, державні дозволи на певні види діяльності); відібраний, навчений і закріплений (строковими трудовими контрактами, соціальними активами, тобто об'єктами соціального, побутового і культурного призначення компанії, що обслуговують працівників) персонал; укладені контракти із збуту продукції та закупівлі дефіцитних видів сировини, матеріалів, напівфабрикатів і компонентів; закріплені (будь-яким чином) клієнти. Права власності характеризують, наскільки надійно компанії належать відповідні матеріальні та нематеріальні активи, що дає змогу виробляти і продавати продукцію (товари або послуги) певного типу. В. б. ч. визначається у поточних цінах, шляхом звільнення (очищення) від усіх видів дебіторської й кредиторської заборгованості, будь-яких зобов'язань (боргів, кредитів, виплат заробітної плати та ін.) перед будь-якими суб'єктами ринкових відносин і державою, у т. ч. без урахування ділових зобов'язань, з урахуванням амортиза-

ції матеріальних активів і без капіталізації — можливих майбутніх доходів. Визначення вартості реальних активів, у першу чергу тривалого користування, здійснюється з урахуванням їх фізичного, економічного, технологічного, функціонального і морального зношення. В. б. ч. стає тим характернішим предметом оцінки, чим менше у конкретній країні розвинутий фондовий ринок і чим імовірніше продати не компанію (її акції), а її майно. Тому ринки відповідного майна в цих країнах є більш місткими і ліквідними, ніж фондовий ринок. Це стосується і України, де більш поширені фірми типу не акціонерних товариств, а товариств з обмеженою відповідальністю і основним джерелом зовнішнього фінансування інвестицій є кредитування.

*О. Самокиш*

**Вебер Макс** (1864—1920) — відомий німецький соціолог, історик, економіст, юрист. Вважається найбільш видатним після Карла Маркса німецьким теоретиком, який займався проблемами розвитку суспільства. В. народився 21 квітня 1864 р. в м. Ерфурт в родині, яка належала до середнього класу. Одержав наукову ступінь доктора в Берлінському університеті 1892 р. в галузі юриспруденції. Був професором економіки в університетах Фрайбурга, Гейдельберга, Мюнхена. *Основні праці:* “Протестантська етика і дух капіталізму” (1904—1905), “Економіка і суспільство” (1921), “Загальна економічна історія” (1927). В галузі бізнесу і менеджменту став відомим завдяки дослідженням бюрократії, але їх результати були лише незначною частиною його загальнішої теорії формальної раціоналізації західного суспільства. Формальна раціоналізація — процес, в ході якого вибір засобів досягнення мети обмежується і визначається правилами, законами, інструкціями, що мають універсальне застосування. Бюрократія як важлива сфера застосування цих правил, законів і приписів є одним із основних результатів даного процесу раціоналізації, але поруч з нею існують й інші, наприклад капіталістичний ринок, система раціонально-правової влади, промислової підприємства. Спільним для них є наявність формальних раціональних структур, що спонукають всіх індивідів, які входять до їх складу, діяти в раціональній манері, досягати поставлених цілей шляхом вибо-

ру найбільш прямих і ефективних методів. В. вважав бюрократію закономірним способом управління суспільством і розрізняв поняття “бюрократія” і “бюрократизм”. Перше застосовується для визначення певної організації, системи роботи апарату управління (раціональна бюрократія), а друге — в негативному значенні, як групова монополія керівництва на функції управління і засоби влади (іраціональна бюрократія). В. сформулював принципи “бюрократичних методів управління кадрами”: чітко визначені посадові обов’язки; ієрархія взаємодії; стандартні формальні процедури у практиці управління; отримання єдиного регламенту; суворий відбір кандидатів, періодична атестація тощо. Він високо оцінював можливості бюрократії, вважав її розвиток позитивною перспективою історичного процесу. За В. ідеальний тип бюрократичної організації у сфері державного управління має такі особливості: управлінська діяльність здійснюється постійно; визначені сфера влади і компетенції кожного рівня та індивіда в апараті управління; ієрархія — основний принцип контролю над чиновниками; чиновники відділені від власності на засоби виробництва; управлінська діяльність вважається особливою професією; управлінські функції документуються; в управлінні діє принцип безособовості. На думку В., раціональність, бюрократична система, мають кілька негативних властивостей, найважливішою з яких є дегуманізація. Формальні раціональні системи не дають можливості прояву ніяких гуманістичних засад, що призводить до появи бюрократа, заводського працівника, робітника збиральної лінії, учасника капіталістичного ринку. Між формальними раціональними структурами і окремими особами, які працюють у структурах і перебувають під їх впливом, існує значне протиріччя — неможливість людей виявити власну індивідуальність.

*В. Сладкевич*

**Вексель** (нім. *Wechsel* — зміна, обмін) — безумовне абстрактне грошове зобов’язання; цінний папір, складений за встановленою законом формою (різновид кредитних грошей), що містить безумовне грошове зобов’язання боржника (векселедавця) сплатити після настання зазначеного на В. терміну визначену суму грошей власнику В. (векселетримачеві). В. переважно обслуговує

комерційний кредит і шляхом вексельного обороту (передання В. від одного власника іншому) заміщує гроші. Передання В. оформляється спеціальним написом (індосаментом) на звороті В. Власник В., який зробив індосамент, несе солідарну відповідальність з погашення боргу разом з боржником за В. Розрізняють простий і переказний В. Простий В. виписується і підписується боржником. Переказний В. (тратта) виписується та підписується кредитором (трасантом) і є наказом боржникові (трасатові) про сплату в зазначений термін певної суми грошей третій особі (ремітентові), підлягає попередньому акцептові трасатом. Вексель не зобов’язання може повністю або частково гарантуватися банком у вигляді спеціального напису (авалю) на лицьовому боці В.

*В. Захожай*

**Вексель доміцильований** — вексель, за яким векселедавець (трасат) визначає платником будь-яку третю особу (доміциліата). Основною ознакою такого векселя є напис на лицьовому боці “Доміцильований” або “Платник — (банк)” і підпис доміциліата. За доміциляції векселів банками вони за дорученням векселедавця здійснюють платіж за векселем у встановлений термін, тобто стають платниками. Діючи як доміциліат, банк не ризикує, оскільки здійснює платіж за векселем тільки в тому разі, якщо векселедавець надав йому раніше визначену вексельну суму або має на своєму поточному рахунку відповідні кошти і уповноважив банк списати гроші з рахунка для оплати векселя. Доміциляція векселів як банківська послуга може бути платною і безкоштовною (для осіб які мають поточний рахунок у відповідному банку).

*В. Пахомов*

**Вексель дружній (зустрічний)** — вексель, який не пов’язаний з реальною комерційною угодою. Кредитор за одним векселем є боржником за іншим. В. д. виписує одна особа іншій для отримання грошей в банку шляхом їх обліку.

*В. Пахомов*

**Вексель простий** — цінний папір, що засвідчує безумовне грошове зобов’язання векселедавця сплатити після настання терміну певну суму грошей власнику векселя.

*В. Захожай*

**Венчурні підприємства** — невеликі ризикові підприємства, що мають справу з розробленням наукових ідей і втіленням їх у нові технології та продукти; створюються для реалізації інноваційних проектів, пов'язаних зі значним ризиком. Варіанти венчурного бізнесу: фірми “спін офф” (фірми-“паростки”) — нові підприємства, які засновані працівниками відомих корпорацій, націлених на реалізацію нових ідей і розробок; фірми “бай-аут” — викуплені у власників. Особливості організації: В. п. створюються як малі підприємства у нових прогресивних галузях економіки (електроніка, виробництво споживчих товарів, біохімія, біоінженерія) і спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, впровадження яких пов'язане зі значним ризиком; Варіанти створення В. п.: групою однодумців (вчених, інженерів, винахідників), які бажають організувати власну справу і реалізувати власні ідеї, нароби; при наукових закладах, університетах; на великих підприємствах з метою реалізації та поширення інновацій у виробництво; невеликі венчурні фірми можуть створюватися навіть під одну ідею. Джерела венчурного капіталу — вільні фінансові ресурси пенсійних, благодійних фондів; корпоративні ресурси; державні структури; банки; страхові компанії; інвестиційні компанії малого бізнесу; власні кошти засновників тощо. Фінансування венчурного бізнесу організується на принципах пайової участі, а кошти В. п. функціонують як венчурний капітал. Кошти вкладаються у венчурний бізнес без гарантій з боку фірми-венчура, на безвідсотковій основі (не як кредит, а у вигляді паю в статутний фонд); інвестори венчурного бізнесу прагнуть одержати не підприємницький, а засновницький дохід (в момент виходу цінних паперів фірми на відкритий ринок). Венчурний бізнес має високий рівень ризику і можливого успіху. За оцінками фахівців, ризикокапітал повністю втрачається у 15 % випадків; В. п. мають збитки протягом тривалого періоду у 25 % випадків; 30 % В. п. дають незначні прибутки; в 30 % випадків прибуток значно перевищує вкладені кошти (в 30, інколи у 200 разів). *Конкурентні переваги В. п.:* скорочення циклу “наука—виробництво” до мінімуму; можливість швидкої комерційної реалізації ідей, винаходів; відсутність бюрократизму в управлінні, адаптивність організаційної структури управління; мобільність і гнучкість,

можливості швидкої переорієнтації на інші проекти з урахуванням ринкової кон'юнктури; можливість зосередження фінансових, людських і матеріально-технічних ресурсів на обраних проектах, напрямках дослідження; високий рівень підготовки і мотивації фахівців. Про ефективність В. п. як форми організації інноваційного бізнесу свідчать такі цифри: 60 % значних нововведень ХХ ст. розроблено у В. п.; витрати на один винахід у малих В. п. становлять до 90 тис. дол. США порівняно з 2 млн дол. у великих корпораціях; частка малих В. п. у загальних витратах на нововведення становить 4–5%, а новачків у них розроблюється 20–30 %.

*В. Сладкевич*

**Взаємодія соціальна** — вид безпосередніх або опосередкованих (зовнішніх чи внутрішніх) відносин, зв'язків, що реально існують у суспільстві, великих групах. В. с. має місце у мікросоціумі (на міжособистісному рівні) та макросоціумі (на суспільному рівні). Це специфічна форма соціальної комунікації, взаємодії, взаємовпливу суб'єктів такої взаємодії. Вона може здійснюватися у формі безпосередніх контактів людей, груп чи у опосередкованій формі, може бути: а) тимчасовою і стійкою; б) особистою і речовинною; в) формальною і неформальною; г) приватною і публічною; ґ) інституціалізованою і неінституціалізованою тощо.

*М. Головатий*

**Визначення економічної ефективності систем преміювання** — процес комплексної оцінки економічної ефективності систем преміювання. Оскільки преміювання за поточні результати діяльності є основною формою заохочення працівників, а в сучасних умовах дуже часто основною видатковою статтею з оплати праці, важливо вміти оцінити її економічну ефективність для підприємства. Передусім необхідно дати якісну оцінку з погляду виконання функціонального призначення. Для цього потрібно визначити: 1) відповідність установлених показників преміювання завданням підприємства або його підрозділів та можливість зміни рівнів виконання цих показників у результаті трудових зусиль працівників; 2) правильність вибору вихідної бази заохочення, яка визначає норму виконання показників преміювання (оцінка правильності цієї бази повинна вестися з урахуванням те-

рміну дії системи преміювання); 3) заданість впливу на матеріальну зацікавленість працівників у потрібному напрямі; при вирішенні цього питання необхідно враховувати цільове призначення системи преміювання; 4) особливість встановлення розмірів заохочення (ефективна система преміювання передбачає відповідність розміру заохочення величині трудового внеску працівника); 5) правильність вибору кола працівників, які підлягають преміюванню. Значною мірою воно визначається показниками преміювання, але його оцінка має і самостійне значення: 1) необхідно виявити і виключити з тих, хто підлягає преміюванню, професії і види робіт зі слабким рівнем впливу на показники преміювання; 2) вивчення кола працівників, які підлягають преміюванню, дасть можливість диференційовано підходити до встановлення вихідних баз, умов преміювання та розмірів премій за окремими професіями і видами робіт з урахуванням впливу на зміну показника преміювання. Оцінка з позицій вигідності преміювання для роботодавця передбачає визначення досягнутого рівня виконання показника преміювання за оцінки ефективності (табл.).

**Періодичність оцінки ефективності та виплати премій**

Службове становище	Індивідуальна премія		Премія за цілями корпорації (підрозділу)	
	Періодичність оцінки	Періодичність виплати	Періодичність оцінки	Періодичність виплати
Менеджмент	2 рази на рік	4 рази на рік	2 рази на рік	4 рази на рік
Рядовий персонал, ефективність якого легко вимірюється	12 разів на рік	12 разів на рік	2 рази на рік	2 рази на рік
Рядовий персонал, ефективність якого важко вимірюється	2 рази на рік	12 разів на рік	2 рази на рік	2 рази на рік

*А. Калина*

**Викуп власних акцій** — викуп акціонерним товариством (АТ) власних акцій для їх наступного перепродажу, розповсюдження

серед своїх працівників або анулювання. За вітчизняним законодавством ця операція може здійснюватись тільки за рахунок сум, що перевищують статутний фонд; викуплені акції повинні бути реалізовані або анульовані протягом одного року. Розподіл прибутку, а також голосування і визначення кворуму на загальних зборах акціонерів провадяться без урахування придбаних АТ власних акцій. Існує кілька причин здійснення АТ В. в. а.: 1. Ця операція може бути альтернативою дивідендним виплатам компанії. Акціонери, які зберегли свої акції, володітимуть більшою частиною АТ, тому їх багатство не зменшуватиметься при переході компанії від виплати грошових дивідендів до В. в. а. і видачі їх акціонерам. Крім того, вони мають вибір — продати додаткові акції за ринковою ціною і отримати гроші, якщо вони потрібні зараз, або залишити акції у себе. За певних умов спрямування грошових коштів, що має АТ, на викуп частини власних акцій для розподілу їх між акціонерами може бути вигіднішим для них, ніж отримання більшої суми дивідендів. Ситуація, коли АТ, маючи готівку для сплати дивідендів, спрямовує її на В. в. а., щоб розподілити їх замість підвищення дивідендів, нині для вітчизняних компаній нетипова. За умов нерозвинутого вторинного ринку цінних паперів акції мають низьку ліквідність, тому акціонери частіше віддають перевагу поточним виплатам дивідендів як надійнішому доходу, ніж отриманню додаткових акцій, які важко продати. 2. В поточному році компанія отримує тимчасове підвищення притоку грошових коштів і не сподівається, що так буде і в майбутньому. За таких умов менеджери, найімовірніше, продовжуватимуть виважену дивідендну політику, тобто не підвищуватимуть різко виплати дивідендів грошима, а розподілять кошти у вигляді викуплених акцій, щоб уникнути зниження грошових дивідендів в наступний період. 3. Компанія, переживаючи період зниження цін на свої акції, шляхом викупу великих пакетів акцій намагається підвищити їх курс. У багатьох випадках запровадження програм В. в. а. позитивно впливає на довіру інвесторів і ціна підвищується, але є загроза, що вона знову впаде після припинення АТ операцій з викупу. 4. Компанії необхідно мати власні акції в портфелі на той випадок, коли власники

конвертованих облігацій, опціонів, варантів або інших фінансових інструментів, які засвідчують право на отримання за певних умов простих акцій, зможуть скористатись наданими правами. 5. З метою анулювання викуп власних акцій здійснюється в разі прийняття загальними зборами акціонерів рішення про зменшення статутного капіталу АТ.

*М. Грідчина*

**Вимоги до якостей менеджерів** — певний комплекс особистих якостей, які повинен мати менеджер для ефективного управління колективом організації. Щодо цього питання побутують різні думки. Наприклад, Ф. Тейлор вважав необхідними якостями для ідеального менеджера розум, освіченість, технічні знання, силу, тактовність, енергійність, рішучість, чесність, розсудливість; А. Файоль — передбачення, організаційні здібності, компетентність, здоров'я, розвинений інтелект, високий рівень культури і моральності; український вчений М. Сацков — практичність, глибину розуму, товариськість, активність, ініціативність, наполегливість, самовладання, працездатність, спостережливість, організованість, моральність; американський економіст М. Армстронг — вміння оперувати основними факторами (виділяти головне, визначальне) і мислити концептуально, володіння відповідними професійними знаннями, вміння аналізувати, приймати рішення та вирішувати проблеми, відстежувати ситуацію, здатність швидко відновлювати фізичні й душевні сили, випереджаюча активність, здатність до творчості, збалансовані навички і бажання вчитися, соціальні навички та здібності, знання самого себе. Сучасна теорія менеджменту на передній план ставить здатність управляти собою, наявність особистих цінностей і цілей, зосередженість на постійному особистому зростанні, навички вирішувати проблеми, винахідливість і здатність до інновацій, уміння керувати й впливати на оточення, знання сучасних управлінських підходів, уміння навчати і розвивати підлеглих, здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи. Вітчизняні науковці на підставі досвіду управління успішними українськими підприємствами визначають такі ділові якості сучасного менеджера: ви-

сока ерудиція і професійна компетенція, схильність до лідерства в колективі, підприємливість і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість тощо. Ефективність управлінців значною мірою залежить від рівня їх теоретичної підготовки. Сучасний менеджер повинен володіти фундаментальними знаннями з макро- і мікроекономіки, теорії управління, лідерства, соціології, психології, права, інформаційних технологій тощо. Серед ділових і моральних якостей ефективних менеджерів виокремлюють загальні та специфічні, пов'язані з особливостями національного характеру, стилем відносин в управлінні та на виробництві, організацією виробництва й управління.

*Н. Новальська*

**Винагорода** — всі можливі цінності, що надаються людині у процесі або після закінчення певної діяльності. В управлінні винагорода застосовується у кількох цілях: 1. *Залучення кращого персоналу в організацію.* Підприємства конкурують на ринку праці в прагненні залучити кращих спеціалістів (у т. ч. за допомогою привабливої В.). 2. *Збереження кращих співробітників в організації.* Коли В. на підприємстві не відповідає тому, що пропонує ринок праці, працівники можуть почати звільнятися. Щоб не допустити цього (адже на навчання і розвиток співробітників витрачено кошти), керівництво повинно забезпечити конкурентоспроможну В. 3. *Стимулювання продуктивної поведінки.* В. повинна орієнтувати працівників на дії, необхідні для організації: продуктивність, творчість, ініціативу, вірність підприємству. 4. *Контроль за витратами на робочу силу.* За низької В. працівники звільняться, за необґрунтовано високої підприємство може збанкрутіти. Для спонукання працівників до ефективнішої діяльності менеджери застосовують два основних типи В. — внутрішню і зовнішню. *Внутрішню В.* забезпечує зміст роботи. Її складовими є: відчуття досягнення результату, змістовності та важливості виконуваної роботи, самоповага, дружба і спілкування в процесі роботи; прийнятні умови праці й точне визначення завдань. *Зовнішня В.* виникає не від самої праці, а надається керівництвом, організацією. Її скла-

дові: зростання заробітної платні, підвищення по службі, надання символів службового статусу і престижу, похвала і визнання з боку керівництва, додаткові виплати.

*Рекомендації з управління В.:* 1) В. повинна бути конкретною, спиратися на максимально можливе інформаційне забезпечення; люди мають точно знати, за що вони (чи їх колеги) заохочені; 2) винагороджуючи працівника, необхідно враховувати особливості його особистості, індивідуальні потреби, інтереси; 3) В. не потрібно затягувати, відкладати, наприклад до моменту підведення підсумків діяльності підприємства (підрозділу) за місяць, квартал, півріччя, рік, оскільки зникає гострота моменту, очікування працівника не виправдовуються, зростає образа на керівництво; 4) В. повинна бути реальною для її досягнення і одержання працівником, необхідно заохочувати підлеглих і за незначні успіхи; 5) вище керівництво підприємства повинно брати активну участь в системі В. персоналу, тоді заохочення буде більш значним і важливим для працівників; 6) краще застосовувати несподівану і нерегулярну В., у цьому разі вона є приємним сюрпризом і здійснює більший вплив на працівника; 7) інколи незначна В. може бути ефективнішою, ніж велика, яка надається небагатьом людям, що демотивує інших працівників (вони можуть бути ображені, оскільки вважають, що заслужили В.); 8) потрібно заохочувати співробітників так, щоб це запам'яталося надовго.

*В. Сладкевич*

**Винахід** — нове технічне вирішення завдання, що має істотні відмінності в будь-якій галузі народного господарства, соціально-культурного будівництва або оборони країни і дає позитивний ефект.

*М. Копнов*

**Випробувальний термін** — строк випробування при прийнятті на роботу з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Регулюється нормами ст. 26–28 Кодексу законів про працю України. Обумовлюється угодою сторін при укладанні трудового договору. Умова про випробування повинна бути зазначена в наказі (розпорядженні) про прийняття на роботу. Максимальний В. т., якщо інше не передбачено законодавством України, не може перевищувати трьох

місяців, а в окремих випадках, за погодженням з відповідним комітетом профспілки, — шести місяців. При прийнятті на роботу робітників В. т. не повинен перевищувати одного місяця. Конкретні В. т. встановлюються з урахуванням важливості, складності та відповідальності робіт. Якщо працівник у період випробування був відсутній на роботі у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або з інших поважних причин, В. т. може бути подовжено на кількість днів, протягом яких він не був на роботі. У В. т. на працівника у повному обсязі поширюється законодавство про працю і колективний договір. Якщо протягом цього періоду було встановлено невідповідність працівника роботі, яку він повинен виконувати за трудовим договором, власник або уповноважений ним орган має право розірвати трудовий договір, а працівник — оскаржити таке рішення у встановленому порядку. Якщо В. т. закінчився, а працівник продовжує працювати, вважається, що він витримає випробування. В. т. не встановлюється у таких випадках: для осіб, які не досягли 18 років; молодих робітників після закінчення професійних навчально-виховних закладів; молодих спеціалістів після закінчення вищих навчальних закладів; осіб, звільнених у запас з військової чи альтернативної (невійськової) служби; інвалідів, направлених на роботу за рекомендацією медико-соціальної експертизи. В. т. не застосовують також при прийнятті на роботу в іншу місцевість і переведенні на роботу на інше підприємство, в установу, організацію, при прийнятті на тимчасову і сезонну роботу, на виборні посади та в інших випадках, передбачених законодавством.

*В. Короткін*

**Виробництва тип** — класифікаційна категорія виробництва, яка виділяється за ознаками широти номенклатури, регулярності, стабільності та обсягу виробництва.

*О. Драган*

**Виробництво** — процес перетворення ресурсів на готову продукцію, що здійснюється в найрізноманітніших формах: від натурального селянського господарства до сучасного підприємства оброблювальної



промисловості, що випускає багатосерійну продукцію. Ресурси, що використовуються у процесі В., як правило, є поєднанням праці, капіталу, землі та сировини (чинники В.).

М. Копнов

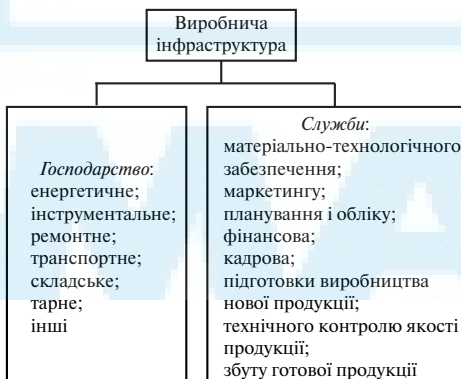
**Виробництво масове** — машинне або автоматизоване виробництво, що характеризується випуском впродовж тривалого часу однойменної продукції у великих обсягах.

О. Драган

**Виробництво потокове** — виробництво продукції у великих обсягах за допомогою поточкових ліній, де виробничий процес розчленовано на окремі синхронні операції, що сприяє забезпеченню принципів виробничих процесів: ритмічності, рівномірності, паралельності, безперервності, пропорційності. Потокова лінія — це сукупність робочих місць із спеціальним обладнанням, поєднаних між собою міжопераційним транспортом, розташованих у послідовності здійснення технологічного процесу виробництва продукції.

О. Драган

**Виробнича інфраструктура підприємства** — комплекс підрозділів і служб, які забезпечують нормальне функціонування основного виробництва і всіх сфер діяльності підприємства. До В. і. п. належать господарства і служби, структура і масштаби діяльності яких визначаються типом і розмірами підприємства, особливостями організації основного виробництва, виробничими зв'язками із зовнішнім середовищем (рис.).



Склад виробничої інфраструктури підприємства

*Основні завдання В. і. п.:* забезпечення основного виробничого процесу сировиною, матеріалами, паливом, енергією, інструментами, устаткуванням; утримання технологічного та енергетичного обладнання у працездатному стані; запобігання можливим порушенням і забезпечення стабільного функціонування основного виробництва; забезпечення гнучкості, швидкого перенастроювання виробничого процесу при випуску різних варіантів продукції; сприяння впровадженню технологічної та організаційної регламентації допоміжних операційних процесів; сприяння виробництву високоякісної продукції з найменшими витратами.

В. Сладкевич

**Виробнича потужність підприємства** — максимальна здатність його випускати за певний період часу (зміну, добу, місяць, рік) продукцію певних номенклатур, асортименту та якості за повного завантаження обладнання і виробничих площ, найбільшого використання прогресивної технології та організації виробництва. В. п. п. визначається в тих самих одиницях виміру, в яких планується та здійснюється облік виготовленої продукції (наданих послуг). Здебільшого це натуральні або умовно натуральні вимірники за видами продукції (послуг). Для багатоніменклатурних виробництв потужність може визначатися також вартісним показником усього обсягу продукції (послуг). Виокремлюють три види виробничої потужності підприємства: проектну, поточну (фактично досягнуту) і резервну. *Проектною* є потужність, яка визначається в процесі проектування, реконструкції (розширення) діючого або будівництва нового підприємства. Вона вважається оптимальною, оскільки склад і структура устаткування відповідають структурі трудомісткості запроєктованої номенклатури продукції, і має бути досягнута протягом нормативного терміну її освоєння. *Поточна* потужність визначається періодично у зв'язку зі зміною умов виробництва (номенклатури і структури трудомісткості продукції) або перевищенням проектних показників. При цьому обчислюють вхідну (на початку року), вихідну (наприкінці року) та середньорічну потужність підприємства. *Резервна* потужність повинна формуватись і постійно існувати в певних

галузях національної економіки: електроенергетиці та газовій промисловості — для покриття так званих пікових навантажень в електро- та газових мережах, надійного забезпечення енергоресурсами споживачів на період виконання ремонтно-аварійних робіт; харчовій індустрії — для переробки істотно збільшеного обсягу сільськогосподарської сировини, що швидко псується, у високоврожайні роки; на транспорті — для перевезення більшої кількості пасажирів у літні місяці; в машинобудуванні та інших галузях — для підготовки виробництва та освоєння випуску нових видів устаткування (агрегатів, приладів) і конструкційних матеріалів тощо. Головними чинниками впливу на величину В. п. п. є: кількість та продуктивність обладнання; режим роботи підприємства; кваліфікаційний рівень працівників; структура основних фондів; номенклатура, асортимент та якість виготовленої продукції.

В. п. п. визначається щодо всієї номенклатури продукції за показниками потужності провідних цехів основного виробництва; потужність провідних цехів — за показниками провідних дільниць; потужність останніх — за даними пропускної здатності провідних груп обладнання. До провідних належать ті виробничі підрозділи підприємства, які виконують головні технологічні процеси (операції) і мають вирішальне значення для забезпечення випуску профільних видів продукції. За наявності кількох провідних підрозділів підприємства його виробнича потужність обчислюється за тими з них, які виконують найбільш трудомісткий обсяг робіт. При обчисленні В. п. п. потрібно враховувати наявність “вузьких місць”, тобто відставання пропускної здатності окремих груп обладнання від пропускної здатності провідної групи обладнання. Якщо підприємство випускає кілька видів різної продукції, то В. п. п. визначається окремо для кожного виду виробів. За розрахунків потужності багатомоделітурних виробництв у грошовому вираженні обов’язково додається виробнича програма підприємства, щодо якої визначено потужність. Обчислюючи В. п. п., враховують усе діюче і недіюче внаслідок несправності, ремонту та модернізації устаткування основних виробничих цехів; устаткування, що перебуває на складі й має бути введено в експлуатацію в основних цехах протягом розрахункового

періоду; понаднормативне резервне устаткування; понаднормативне устаткування допоміжних цехів, якщо воно аналогічне технологічному устаткуванню основних цехів. В. п. п. потрібно розраховувати за технічними або проектними (не завищеними) нормами продуктивності устаткування, використання виробничих площ і трудомісткості виробів, нормами виходу продукції з урахуванням застосування прогресивної технології та досконалої організації виробництва. За браком таких норм можна використовувати власні розрахункові технічні норми, які враховують прогресивні досягнення значної кількості (20–25 %) працівників однакових професій і ланок виробництва. Виробнича потужність провідного цеху (дільниці) з виготовлення однорідної продукції (переробки сировини, виконання інших виробничих операцій) у найзагальнішому вигляді розраховується за формулами

$$N_i = a_i T_p m \text{ або } N_i = T_p m / t_i,$$

де  $N_i$  — потужність  $i$ -го виробничого підрозділу підприємства;  $a_i$  — продуктивність устаткування у відповідних одиницях виміру  $i$ -ї продукції за годину;  $T_p$  — річний фонд часу роботи устаткування;  $m$  — середньорічна кількість фізичних одиниць устаткування;  $t_i$  — трудомісткість виготовлення одиниці продукції (переробки сировини, час надання послуги в годинах). Розраховується також технологічна спроможність (потужність) решти виробничих ланок підприємства, що необхідно для виявлення невідповідності між потенційними можливостями з випуску продукції (надання послуг) окремих виробничих підрозділів і забезпечення узгодженої технологічної пропорційності між взаємопов’язаними виробничими ланками. Ступінь відповідності потужностей різних структурних підрозділів підприємства визначають через розрахунок і порівняння коефіцієнтів суміжності, що характеризують співвідношення потужностей провідного підрозділу та решти виробничих ланок. Визначення В. п. п. завершується складанням балансу, що відображає зміни її величини протягом розрахункового періоду і характеризує вихідну потужність ( $N_{\text{вих}}$ ). Для цього використовується формула

$$N_{\text{вих}} = N_{\text{вх}} + N_{\text{отз}} + N_p \pm N_{\text{на}} - N_{\text{в}},$$

де  $N_{\text{вх}}$  — вхідна потужність підприємства;  $N_{\text{отз}}$  — збільшення потужності протягом розрахункового періоду внаслідок здійснення поточних організаційно-технічних заходів;  $N_{\text{р}}$  — нарощування потужності завдяки реконструкції або розширенню підприємства;  $N_{\text{на}}$  — збільшення (+) або зменшення (–) В. п. п., спричинене змінами в номенклатурі та асортименті виготовленої продукції;  $N_{\text{в}}$  — зменшення В. п. п. внаслідок її вибуття, тобто виведення з експлуатації певної кількості фізично спрацьованого та технічно застарілого устаткування. Визначення та регулювання резервної В. п. п. здійснюється з допомогою розрахунків необхідної кількості резервних агрегатів (груп устаткування) та обґрунтування розмірів експериментально-дослідних виробництв. Здебільшого величина резервних потужностей для покриття пікових навантажень не перевищує 10–15 %, а для підготовки та освоєння виробництва нових виробів — 3–5% загальної потужності. При цьому потрібно враховувати, що резерв В. п. п. передбачається переважно для підприємств, що вже досягли рівня використання поточної потужності не нижче за 95 % і випускають понад 25 % нової продукції.

*О. Фещенко*

**Виробничий цикл** — інтервал від початку до закінчення процесу виготовлення продукції, тобто час, протягом якого предмети праці, залучені у виробництво, перетворюються на готову продукцію. В. ц. є важливим нормативом організації виробничого процесу, за допомогою якого визначають терміни впровадження продукції у виробництво, складають календарні плани її виготовлення, узгоджують роботу суміжних підрозділів, обчислюють величину незавершеного виробництва. В. ц. складається з виробничого часу і часу перерв, до якого належать і перерви в робочий час (вихідні, святкові дні, перерви між змінами). Перерви в робочий час поділяються на перерви партійності, які виникають коли предмети праці обробляються партіями, та на перерви чекання, які виникають внаслідок несинхронності операцій виробничого процесу, коли предмети праці немає де обробляти, оскільки робочі місця зайнято іншими операціями, а також коли деталі одного комплексу виготовляються у різний час. Структура В. ц.

залежить від особливостей продукції, технологічних процесів її виготовлення, типу виробництва та інших факторів. У безперервних виробництвах найбільша частка у В. ц. належить часу виробництва, у дискретних виробництвах велику частку становлять перерви, які особливо тривалими є в одиничному виробництві, меншими — в серійному та мінімальними — у масовому. В. ц. обчислюється як для окремих предметів, так і для партій. Визначення здійснюється за його складовими елементами. Величина В. ц. виробів з тривалим циклом обчислюється у календарних днях з урахуванням всіх перерв, з коротким циклом (до 5 днів) — в робочих днях, без урахування вихідних. Під час обчислення загальної кількості тривалості В. ц. потрібно враховувати випадки, коли виконання допоміжних операцій збігається із часом перерв. Тоді загальна величина циклу є меншою за суму його складових. Зміна величини В. ц. істотно впливає на ефективність виробництва. Скорочення В. ц. збільшує виробничу потужність відповідних підрозділів і підприємства взагалі, зменшує незавершене виробництво і відповідно обігові кошти підприємства, внаслідок чого економиться площа, зайнята під зберігання предметів праці, а це забезпечує економію витрат. До факторів, які впливають на скорочення часу виробництва, належать механізація та автоматизація технологічних процесів і допоміжних операцій, інтенсифікація природних ресурсів, удосконалення технічної документації, паралельне виконання робіт під час виготовлення складних виробів та ін. На скорочення часу перерв впливає застосування сучасних методів організації виробництва.

*О. Фещенко*

**Витрати** — чинники виробництва (земля, праця, капітал, здатність до підприємництва), які потрібні для того, щоб організація змогла випускати товари або надавати послуги.

*М. Копнов*

**Відбір кадрів** — процедура медико-біологічних та соціально-психологічних випробувань, за результатами яких приймається управлінське рішення про призначення кандидата на відповідну посаду.

*Г. Щокін*

**Відділ** — угруповання персоналу за критерієм схожості виконуваної роботи і посад усередині організації, наприклад бухгалтерія. Відділи можуть належати до одного рівня в ієрархії або, як у функціонально структурованих організаціях, розташовуватися на різних рівнях і мати власну ієрархію усередині відділу. В таких випадках здебільшого виникає необхідність групування операцій для полегшення інтеграції і координації діяльності. Проте завжди існує небезпека, що відділи стануть ставити свої внутрішні цілі вище, ніж кінцева мета всієї організації.

М. Копнов

**Відплив умів** (англ. *brain drain*) — своєрідний вид міжнародної імміграції наукових кадрів (науково-технічних та інших висококваліфікованих спеціалістів) у провідні промислово розвинуті країни із держав та регіонів, як правило, менш розвинутих або тих, що зазнають економічних та соціальних катаклізмів. Вона може мати як постійний (із зміною громадянства), так і тимчасовий (тривалий термін виїзду за контрактом на роботу) характер. Еміграція відбувається переважно в економічно прогресуючі держави, переважно у США, Канаду, Великобританію, а у 80–90-х роках ХХ ст. також в ПАР, Ізраїль, Саудівську Аравію, інші арабські країни Персидської затоки. В 50–60-х роках В. у відбувався здебільшого із одних розвинутих країн в інші (зокрема, із Великобританії і Канади до США), з 60-х років — із країн, що розвиваються, особливо Латинської Америки, Азії, Африки, Єгипту, Алжиру, Нігерії та ін. Великий потік іммігрантів-вчених наприкінці 80-х — на початку 90-х років в інші держави взяв свій початок із СРСР (потім із держав, що раніше входили до його складу), а також із країн Східної Європи в США, Канаду, Німеччину, ПАР, Ізраїль, Швецію тощо. Процес В. у. стимулюється кращими умовами для творчої діяльності, створенням як реальних перспектив наукового і професійного зростання, так і сучасного матеріального забезпечення. Така політика дає змогу розвинути країнам заощаджувати багатомільярдні суми у сфері підготовки наукових кадрів. За даними ООН втрати тільки Росії від В. у. щорічно становлять 60–70 млрд дол.

О. Антонюк

**Відповідальність дисциплінарна** —

1) одна з форм впливу на порушників трудової дисципліни; 2) один із видів юридичної відповідальності (разом з кримінальною, адміністративною, цивільно-правовою). В. д. полягає у накладанні дисциплінарних стягнень адміністрацією підприємства або установи, де працює особа. За порушення трудової дисципліни до неї може бути застосовано догану чи звільнення. Законодавством, статутами і положеннями про дисципліну можуть бути передбачені для окремих працівників також інші форми В. д. Притягнення до В. д. застосовується органом, якому надано право прийняття на роботу (обрання, затвердження і призначення на посаду) працівника. Особи, які обіймають виборні посади, можуть бути звільнені тільки за рішенням органу, який їх обрав, і лише з підстав, передбачених законодавством. В. д. застосовується власником або уповноваженим органом безпосередньо за виявленням проступку, але не пізніше одного місяця з дня його виявлення, не враховуючи часу звільнення працівника від роботи через тимчасову непрацездатність або перебування його у відпустці. Працівник не може бути притягнутим до В. д. пізніше ніж через шість місяців з дня вчинення проступку. Для притягнення до В. д. власник або уповноважений ним орган повинен вимагати від порушника трудової дисципліни письмове пояснення. За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосоване лише одне дисциплінарне стягнення. Обираючи вид стягнення, власник або уповноважений ним орган повинні враховувати ступінь тяжкості вчиненого проступку і заподіяну ним шкоду, обставини, за яких вчинено проступок, і попередню роботу працівника. Стягнення оголошується в наказі (розпорядженні) і повідомляється працівникові під розписку. Дисциплінарне стягнення може бути оскаржене працівником у порядку, встановленому чинним законодавством. Якщо протягом року з дня накладання дисциплінарного стягнення працівника не буде піддано новому дисциплінарному стягненню, то він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення. Якщо особа не допустила нового порушення трудової дисципліни і до того ж виявила себе як сумлінний працівник, то стягнення може бути зняте до

закінчення одного року. Дострокове зняття дисциплінарного стягнення здійснюється керівником, який наклав його. Зняття дисциплінарного стягнення, накладеного керівником вищого рівня, провадиться цим керівником за клопотанням безпосереднього керівника. Протягом строку дії дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються. Власник або уповноважений ним орган мають право замість накладання дисциплінарного стягнення передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу або його органу. Трудові спори з питань накладання дисциплінарних стягнень розглядаються в установленому законодавством порядку.

*В. Сладкевич*

**Відрядження** — поїздка працівника за розпорядженням керівника підприємства, об'єднання, закладу, організації на відповідний термін в інший населений пункт для виконання службового доручення поза місцем його постійної роботи. Оформлюється наказом (розпорядженням) із зазначенням пункту призначення, терміну та цілі. В. Відряженому працівникові видаються встановленого зразка посвідчення про В., грошовий аванс у межах сум на сплату проїзду, добовай та витрат з приводу найму житлового приміщення. Порядок В. працівників передбачений Інструкцією про службові В. у межах України і за кордон, затверджений наказом Міністерства фінансів України. Норми відшкодування відрядних витрат у межах України і за кордон затверджуються Постановою Кабінету Міністрів України.

*М. Базась*

**Візитна картка** — картка цупкого паперу з інформацією про її власника: прізвище, ім'я, по батькові, посада, назва і логотип фірми, адреса і телефон. Діловий етикет передбачає обмін картками на початку ділової зустрічі.

*М. Копнов*

**Візування** (франц. *visa*, від лат. *visum* — проглянуте) — напис службової особи на певному документі, акті, який засвідчує згоду з його змістом або зобов'язує (надає документові чинності) усіх, кому його адресовано, виконувати викладене (керуватися

викладеним) у ньому. В. обов'язкове при погодженні документів, які відображають діяльність різних виконавців. Воно усуває знеособлення в процесі управління.

*В. Короткін*

**Вінер** Норберт (1894–1964) — професор математики, засновник кібернетики, філософ (США). Народився 26 грудня 1894 р. у м. Колумбія (штат Міссурі, США); у віці 10 років написав свою першу роботу, “Теорія нецтвта”; вивчав математику й філософію в Гарвардському університеті; у 19 років одержав докторський ступінь з філософії; став першопрохідником у новій науці кібернетиці. Більшу частину життя працював у Массачусетському технологічному інституті (МТІ) на посаді професора математики; написав 11 книг і понад 200 статей для різних наукових журналів; одержав п'ять наукових нагород (у т. ч. Національну премію в галузі науки, вручену йому президентом США) і три почесних докторських ступені. Помер 18 березня 1964 р. у Стокгольмі. *Основні праці*: “Кібернетика: або контроль і зв'язок у тварині й машині” (1948); “Людське використання людей: кібернетика й суспільство” (1950); “Ознака” (1952); “Я — Математик” (1956); “Бог і монстр” (1964); “Впровадження: підживлення ідей” (1993). В. був “батьком” кібернетики — нової науки, що виникла на стику кількох наукових дисциплін незабаром після закінчення Другої світової війни. Кібернетика встановила зв'язок між наукою періоду воєнних дій і повоєнною соціальною наукою за допомогою вироблення некаузального та екологічного бачення фізичних і біологічних систем. У працях, присвячених кібернетиці, В. продемонстрував наявність інваріант у механізмах керування й передавання інформації живих істот і машин. Кібернетичні принципи забезпечили, з одного боку, основу для створення багатьох технічних пристроїв (наприклад, радарів, інформаційних мереж, комп'ютерів і штучних кінцівок), а з іншого — допомогли розробити фундаментальні підходи до вивчення таких феноменів живого світу, як навчання, пам'ять та інтелект. Кібернетичні ідеї знайшли застосування й набули подальшого розвитку в управлінських науках, а також у ширшому соціологічному контексті. В. мав надзвичайні математичні здібності й вже у віці 19 років одержав ступінь доктора філософії в Гарвардському уні-

верситеті. Основна частина його наукової кар'єри була пов'язана з роботою в МТІ. З перших ранніх робіт, присвячених створенню математичної теорії броунівського руху й математичних моделей для квантової механіки (у 20-х роках — найважливіші проблеми теоретичної фізики), В. виявив себе як чудовий математик, зумівши доповнити природничо-науковий зміст робіт оригінальною власною філософією. Для нього математичні теорії становили спеціальні умови, в яких конкретизувалися загальні філософські ідеї. Його філософський підхід передбачав єдиний погляд на світ, у т. ч. на існуючих у ньому людей; світ, у якому все є взаємозалежним, але найзагальніші принципи мають елементи невизначеності. Таке холистичне (або екологічне) бачення природи, запропоноване вченим, який працював у першій половині ХХ ст., набагато випередило свій час.

*М. Філіппов*

**Віханський Олег Самуїлович** (нар. 1946) — відомий російський вчений у галузях економіки та управління. У 1969 р. закінчив відділення економічної кібернетики економічного факультету Московського державного університету ім. М. Ломоносова (МДУ); в 1973 р. захистив кандидатську дисертацію, в 1988 — дисертацію на ступінь доктора економічних наук. З 1989 р. очолив кафедру управління виробництвом економічного факультету МДУ і Школу бізнесу МДУ. Регулярно викладає як візитинг-професор у школах бізнесу США і Японії. Автор монографій та підручників: “Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес” (1996), “Стратегічне управління” (1998). Є дійсним членом Американської Академії менеджменту, президентом Асоціації розвитку управління, членом правління Асоціації розвитку управління Центральної та Східної Європи, членом редколегії низки журналів з проблем економіки та управління.

*В. Сладкевич*

**Вице-президент** — постійний заступник президента США, Бразилії, Індії, деяких інших держав. В.-п. обирається, як правило, на той самий термін, що і президент, і є головою верхньої палати парламенту. За низки обставин (смерть президента, його відсутність та ін.) В.-п. або автоматично стає президен-

том (Аргентина, США), або замінює його на певний період, відповідно до цих обставин (Індія). У 1991—1993 рр. в Російській Федерації також існувала посада В.-п.

*М. Головатий*

**Влада керівника** — 1) можливість на підставі певного положення в системі формальних відносин в ієрархічній структурі організації впливати на поведінку інших людей; 2) концентроване відображення у рішеннях керівника і у свідомості підлеглих потенціалу припущення, який містять надані йому правові повноваження; 3) право і можливість розпоряджатися, що визначається сукупністю повноважень, які забезпечують узгоджену спільну діяльність людей і структурних підрозділів підприємства, фірми, установи. В організації державної форми власності В. к. поширюється на надані йому державою адміністративні права і обов'язки. В організації інших форм власності В. к. ґрунтується на повноваженнях, делегованих йому власником і відповідно оформлених нормативно-правовими та організаційно-розпорядчими документами. В таких організаціях вона може виступати і безпосередньо як атрибут власності у разі суміщення функцій володіння і управління, коли власник одночасно є і керівником. В. к. пов'язана з такими компонентами, як сила, вплив, маніпулювання. *Загальні властивості В. к.:* 1) соціальний характер — влада не є персональною якістю або атрибутом певної особи, вона існує тільки у відносинах між людьми; 2) асиметричність — як форма відносин і взаємодії різних людей, влада характеризується нерівномірністю, асиметричністю впливу, його спрямованістю від керівника до підлеглого; 3) цілеспрямованість (цільова детермінація) влади — влада завжди формується на основі певних цілей (організації, керівника і співробітників); 4) потенційний характер використання ресурсів (засобів) влади; це означає, що підпорядкування взагалі досягається без застосування засобів впливу, але за загрози чи очікування їх використання; 5) віра підлеглих у спроможність керівника (носія влади) впливати на них самих, їх потреби та інтереси; без такої віри менеджер (керівний орган), навіть маючи ефективні засоби впливу, не зможе домогтися стабільного підпорядкування; 6) можливість супротиву

і невиконання розпоряджень — влада ніколи не буває абсолютною, в організаціях сила влади керівника значно обмежена; вона не поширюється на особисте життя і свободу, за бажання працівник може звільнитися з організації, в якій діє влада, що його не влаштовує; 7) ситуаційний характер — обсяги реальної В. к. залежать від його характеру, особистостей підлеглих, часу роботи на посаді, місця керівника в системі управління, зовнішніх умов.

Джерела В. к. поділяються на особистісні та організаційні. *Особистісні джерела:* 1) влада експерта — спроможність керівника впливати на підлеглих в силу власної підготовки, рівня освіти, практичного досвіду, вмінь та навичок, наявності спеціалізованих знань; її рівень визначається рівнем компетентності керівника; 2) влада харизми — пов'язана із спроможністю керівника впливати на підлеглих завдяки його привабливості, особистим якостям (енергійність, переконливість, незалежність характеру і поведінки, мистецтво спілкування, впевненість, особиста привабливість і популярність); 3) влада інформації — ґрунтується на можливості доступу до важливої інформації та умінні використовувати її для впливу на підлеглих; 4) влада переконання — базується на вмінні керівника ефективно передавати власну точку зору за допомогою раціональних та емоційних аргументів; при цьому керівник впливає на вищі потреби підлеглих, застосовує логіку, емоції, повинен обирати і використовувати аргументи, що відповідають інтелектуальному рівню підлеглих; 5) влада залучення підлеглих до управління — пов'язана з впливом на їх вищі потреби (причетності, поваги, самоорганізації); застосовується до активних, ініціативних, честолюбних працівників. *Організаційні джерела:* 1) влада прийняття рішень — виявляється тією мірою, якою керівник впливає на весь процес підготовки і прийняття рішень; 2) влада винагороди — достатньо ефективний спосіб впливу на людей, оскільки залежно від очікуваного рівня винагороди у формі подяки, премії, просування по службі, додаткової відпустки підлеглий докладає відповідних зусиль для виконання вказівок чи розпоряджень; керівники можуть послабити це джерело влади, не забезпечуючи обіцяної винагороди за виконану роботу, а також у разі заохочення підлеглих, які неякісно виконали роботу і

не заслуговують винагороди; 3) влада примушення — ґрунтується на впливі керівника на поведінку підлеглих через застосування покарання, штрафів, пониження на посаді, звільнення; підлегли виконують розпорядження, оскільки не бажають бути покараними, в основі їх поведінки — страх; 4) влада над ресурсами — пов'язана із можливістю керівника впливати на розподіл і використання фінансових, матеріальних, інтелектуальних ресурсів; в будь-якій організації ресурси обмежені, їх потік має спрямованість згори донизу, що дає змогу керівнику контролювати їх розподіл, інколи свідомо створюючи ресурсний дефіцит для підсилення власного впливу; 5) влада зв'язків — будується налагодженням зв'язків керівника із важливими людьми в організації та за її межами або шляхом поширення інформації про власні зв'язки із впливовими людьми; 6) влада традиції — ґрунтується на визнанні підлеглими законної влади керівника і готовності виконувати його розпорядження; поширена в бюрократичних організаціях, давно діючих компаніях, силових структурах; при цьому підлеглий реагує не на особистість керівника, а на посаду, документ; забезпечує швидке виконання розпоряджень, але може призвести до бездумного здійснення наказів. Незалежно від природи джерела В. к. реалізується в одних і тих самих формах (розпорядження, наказ, переконання, тощо) за різного їх співвідношення. Конкретніше вираження В. к. набуває у відповідних законах, нормах, правилах, вольовому та емоційному впливах. Функції В. к. здійснюються в процесі управління шляхом прийняття рішень, вибору цілей, визначення завдань виконавцям, добору кадрів. В. к. передбачає обов'язкову відповідальність. Сучасними тенденціями використання В. к. є її розширення і підсилення переданням повноважень іншим людям; зміщення центру ваги від влади формальної, що ґрунтується на примушенні, силі, до таких форм, що базуються на винагороді, компетентності, довірі до керівника, який є зразком для своїх підлеглих і користується популярністю завдяки професійним і особистим якостям.

В. Сладкевич

**Власники** — за законодавством України суб'єктами права власності є Український народ, а також інші учасники цивіль-

них відносин: 1) фізичні особи — громадяни України, іноземні громадяни і особи без громадянства; 2) юридичні особи — вітчизняні, іноземні, спільні; 3) суб'єкти публічного права — держава Україна, Автономна Республіка Крим, територіальні громади іноземних держав. Правом власності є право особи на річ (майно), яке вона здійснює відповідно до закону своєю волею, незалежно від волі інших осіб. В. володіє, користується, розпоряджається своїм майном на власний розсуд. Він не може користуватися правом власності на шкоду правам, свободам та гідності інших громадян, інтересам суспільства, погіршувати екологічну ситуацію та природної якості землі. Право власності є непорушним. Ніхто не може бути протиправно позбавлений цього права або обмежений у його здійсненні.

*В. Короткін*

**Власники інформації** — фізична або юридична особа, держава, яка володіє інформацією, використовує і розповсюджує її, визначає правила і умови доступу до неї, встановлює інші умови щодо цієї інформації. Інформація може бути об'єктом як права власності у повному обсязі, так і лише володіння, користування чи розпорядження. Право власності на інформацію виникає за умов: створення інформації своїми силами і за свій рахунок; договору на створення інформації і договору, що обумовлює перехід права власності на неї до іншої особи. Інформація, створена кількома громадянами або юридичними особами, є колективною власністю її творців, які визначають правила і порядок користування цією інформацією договором співвласників. Інформація, створена організаціями (юридичними особами) або придбана ними іншим законним способом, є власністю цих організацій. Інформація, створена на кошти державного бюджету, є державною власністю. Інформацію, створену на правах індивідуальної власності, може бути віднесено до державної власності у випадках передання її на зберігання у відповідні сховища (архіви тощо) на договірних засадах. В. і. мають право призначати іншу особу для розпорядження інформацією, визначати будь-які законні умови щодо використання, правил оброблення, доступу до інформації тощо.

*Ю. Бондар*

**Властивості організації як системи** — якості організації, які застосовуються для більш повного і якісного вивчення її структури і змісту з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Поділяються на кілька груп: 1. *Властивості, які характеризують сутність і складність організації як системи:* а) первинність системи як цілого — системи існують як ціле, яке поділяється на компоненти; не компоненти становлять ціле, а, навпаки, ціле складається із компонентів; у цілісній системі окремі частини функціонують спільно; б) розмірність (кількість компонентів системи і зв'язків між ними) — залежно від кількості компонентів системи розподіляються на малі, середні та складні; в) складність структури — характеризується кількістю рівнів управління; різноманітністю компонентів і зв'язків; складністю управління; обсягом інформації, необхідної для управління; г) жорсткість — визначається: ступенем зміни параметрів системи за певні відрізки часу; ступенем впливу об'єктивних законів і закономірностей на функціонування системи; ступенем свободи системи тощо; г) вертикальна цілісність — кількість рівнів ієрархії, зміни в яких впливають на всю систему; ступінь взаємозв'язку ієрархічних рівнів; ступінь самостійності підсистем організації; д) ієрархічність — властивість її виявляється за структуризації (побудови “дерева цілей”) і декомпозиції цілей організації. Приклад ієрархічності елементів виробничої структури: корпус — цех — виробничі дільниці — робоче місце. 2. *Властивості, які характеризують зв'язок організації із зовнішнім середовищем:* а) взаємозалежність організації та зовнішнього середовища — організація функціонує у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем, реагує на його вплив, змінюється, але при цьому зберігає якісну визначеність і стійкість; б) ступінь самостійності — характеризує кількість зв'язків системи із зовнішнім середовищем в середньому на один її компонент (параметр); в) сумісність — правова, інформаційна, науково-методична, ресурсна сумісність організації з чинниками (суб'єктами) зовнішнього середовища; інструментом забезпечення сумісності є стандартизація елементів, процесів організації. 3. *Властивості, які характеризують особливості визначення цілей організації:* а) цілеспрямованість — ієрархія



цілей визначає напрямок розвитку будь-якої організації; для ефективного функціонування і розвитку потрібно будувати “дерево цілей”; б) спадковість — характеризує передання головних успадкованих властивостей організації на етапах її розвитку від старого покоління до нового; в) пріоритет інтересів (цілей) системи вишого рівня (спершу повинні задовольнятися інтереси організації в цілому, а потім інтереси її підсистем, підрозділів); г) надійність — характеризується стабільністю функціонування організації в разі виходу з ладу одного з її компонентів; збереження параметрів розвитку організації протягом певного періоду; стійкістю фінансового стану організації; г) оптимальність — визначає ступінь задоволення вимог до організації, реалізацію запланованих цілей, які забезпечують найкраще використання її потенціалу; д) невизначеність інформаційного забезпечення — відображає випадковий, імовірнісний характер ситуацій, параметри яких впливають на розвиток організації. Своєчасність, достовірність, надійність інформаційного забезпечення є основними чинниками досягнення поставлених цілей.

*4. Властивості, які характеризують особливості функціонування і розвитку організації як системи:* а) безперервність функціонування і розвитку — поки організація розвивається, вона функціонує; процеси в будь-якій системі безперервні та взаємообумовлені, організація для власного самозбереження повинна бути готовою до розвитку і навчання — тільки так вона може вижити в умовах конкуренції, різноманіття форм і методів бізнесу; б) альтернативність шляхів функціонування і розвитку — може мати як об’єктивний, так і суб’єктивний характер; залежно від конкретних параметрів ситуації у стратегічному і оперативному управлінні застосовуються кілька шляхів досягнення певної цілі; також рекомендується розробляти кілька альтернативних варіантів програм, планів, сільових моделей в умовах високої невизначеності ситуації; в) синергійність — ефективність функціонування організації не дорівнює сумі ефективностей функціонування її підрозділів; за ефективного управління в організації досягається ефект синергії — ефект взаємодії, одержання якого повинні прагнути менеджери; г) інерційність — характеризується швидкістю (затримкою) реакції орга-

нізації на зміни зовнішнього середовища; г) адаптивність — характеризується спроможністю організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища і при цьому нормально функціонувати; д) організованість — визначається ступенем наближення показників та параметрів організації (пропорційності, паралельності, прямоочності, норми управління, централізації) до оптимального рівня; неорганізована система неефективна і швидко руйнується; е) рівень стандартизації — сумісність організації з іншими системами, відповідність її показників, особливостей виробничого та управлінського процесів, технологій існуючим галузевим, державним та міжнародним стандартам.

*В. Сладкевич*

**“Вольво”** (*Volvo A. B.*) — провідна автомобільна компанія Швеції та Скандинавських країн. Серед найбільших промислових компаній світу в 1983 р. за обсягом продажу посідала 45-е місце і перше у Швеції, а серед компаній своєї галузі — 5-е місце в Західній Європі та 10-е у світі. Контролює 29 % національного ринку легкових і 49 % вантажних автомобілів. Одна з найбільших у світі з виробництва суднових двигунів, а в Західній Європі — вантажних автомашин великої вантажопідйомності, автобусних шасі та будівельних машин. Заснована в 1929 р. як дочірня фірма із складання автомобілів підшипникового концерну СКФ. У 1935 р. стала незалежною. За 1931–1942 рр. приєднала багато підприємств і фірм з виробництва автомобілів та їх компонентів і перетворилася на велику автобудівельну фірму. На початку 70-х поглинула низку важливих для неї фірм своєї галузі, а в 1981 р. — значного американського виробника вантажівок “Уайт моторз”. У 1981–1983 рр. проникла у нафтове господарство, придбала велику фірму з транспортування нафти і взяла пайову участь у нафтогазопереробній фірмі США. Структура продажу у 1983 р.: легкові та вантажні автомобілі, автобуси — 40 %, будівельні машини й устаткування, суднові й авіаційні двигуни, суднове і промислове устаткування, устаткування зв’язку — 10, видобуток, переробка і транспортування нафти — 46, харчосмакові та інші товари — 4 %. “В” має 27 заводів у Швеції, що випускають готову продукцію і складальні компоненти, і понад 20 підприємств дочірніх та асоційо-

ваних фірм у Бельгії, Великобританії, Франції, Нідерландах, Німеччині, Канаді, Перу, Австралії, Малайзії, Тайланді та Ірані. Має мережу дилерів, автомобільних салонів і магазинів у Швеції та Скандинавських країнах. Філії з оптової торгівлі розташовані практично у всіх країнах Західної Європи, а також у Канаді, США, Аргентині, Перу й Австралії. Компанія випускає легкові автомобілі у Швеції та Нідерландах, збирає у Швейцарії, Бельгії, Канаді, Тайланді, Малайзії й Австралії; випускає вантажівки у Швеції, Бельгії, США, Великобританії, Бразилії, Австралії; автобуси — у Швеції, а збирає у 12 інших країнах. Її частка на ринках вантажних автомобілів: у Португалії — 39,5 %, у Фінляндії і Данії — 30, у Норвегії — 26, у Великобританії і Бразилії — до 17, у Бельгії — 15, а легкових: у Норвегії — 8, у Нідерландах і Фінляндії — 5, у Великобританії — 3,4; на світовому ринку автомобілів у 1983 р. становило 372 тис. шт. (у т. ч. 185 тис. у Швеції, 106 тис. у Нідерландах), вантажних — 34,6 тис. шт. (у т. ч. 16 тис. у Швеції). У 2000 р. “В.” і “Рено” підписали спільну угоду про створення єдиної компанії з виробництва автомобілів. З цього моменту компанія “В.” стала найбільшим виробником вантажних автомобілів у Європі. У 2001 р. автомобілі компанії визнані пасажирами найбезпечнішими.

*А. Акаймова*

**Вплив соціальний** — різновид соціальної технології, спрямованої на виявлення системи зв'язків між людьми, методів мотивації людської поведінки. В. с. класифікують на примусові, заохочувальні, легітимні, інформаційні, експертні, референтні тощо.

*М. Головатий*

**Вплив управлінський** — 1) поведінка керівника, яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття підлеглих; 2) активна поведінка керівної особи стосовно підлеглих, яка змінює їх поведінку, сприйняття господарської ситуації та спричиняє зміни в їхній професійній діяльності.

*О. Царіненко*

**Впроваджувальна фірма** — міжгалузеве підприємство або організація, створені для впровадження нових видів техніки, технологій, винаходів тощо.

*О. Царіненко*

**Вторинна іпотечна застава** — борговий цінний папір, який засвідчує безумовне право його власника на отримання від боржника виконання в грошовій формі за основним зобов'язанням, а в разі невиконання основного зобов'язання — право звернути стягнення на предмет іпотеки. За часовим критерієм види іпотеки поділяються на попередні (старші, первинні) та наступні (молодші, вторинні). Старша іпотека, якщо це передбачено іпотечним договором, для отримання кредиту передбачає заставу майна, яка оформляється у вигляді первинної заставної. Наступна, або молодша, іпотека — це передання в заставу нерухомого майна, яке вже є предметом іпотеки за іншими попередніми іпотечними договорами. Така застава оформляється у вигляді вторинної заставної. За черговістю попередня та наступна іпотеки можуть вважатися першою, другою, третьою і так далі. Тобто застава нерухомості, яка раніше не заставлялася, є першою заставою або першою іпотекою. Вона дає заставотримачеві переважне заставне право перед наступними іпотеками, щодо задоволення своїх вимог. У більшості країн Західної Європи одне і те саме нерухоме майно може бути водночас заставою під різні зобов'язання, що з економічного погляду є ефективним. У деяких країнах (наприклад, у США) застосовуються певні обмеження на заставне майно, що відображається в угодах між заставодавцем і заставотримачем. У цих випадках усі наступні іпотеки передбачають підвищену відсоткову ставку для позичальника та менший термін кредитування, а отже й більший ризик кредитора. Сума позики за другою іпотекою, як правило, менша від першої. Наприклад, якщо обсяг позики за першою іпотекою становить 70–80 % ринкової вартості нерухомості, предмета застави, то за другою він може дорівнювати вже 50–60 %. Тобто наступна (друга) іпотека передбачає більшу частку особистих вкладень.

*С. Шклярук*

**Вторинний ринок** (*secondary market*) — ринок, на якому здійснюється післяемісійний оборот фінансових інструментів, або механізм купівлі-продажу вже розміщених на ринку активів.

*С. Шклярук*

# Г

**Галопуюча інфляція** — інфляція, що розвивається стрімкими темпами.

*О. Казак*

**Галузь** — сукупність всіх виробничих одиниць, які здійснюють переважно однакові або подібні види господарської (економічної) діяльності. Загальна класифікація Г. економіки є складовою єдиної системи класифікації і кодування техніко-економічної та статистичної інформації, яка використовується суб'єктами господарювання й іншими учасниками господарських відносин, а також органами державної влади та органами місцевого самоврядування у процесі управління соціально-економічними процесами держави. Вимоги до класифікації Г. економіки встановлюються законодавством України. Відповідно до Міжнародної стандартної галузевої класифікації усіх видів економічної діяльності (ISIC, Rev. 3) кожна галузь може мати не тільки виробничо-господарські одиниці, що виробляють різні види продукції одного і того ж класу товарів або послуг, а й одиниці, що займаються допоміжними видами діяльності, крім тих, що належать до цієї Г. Відповідно до міжнародних стандартів Г. економіки поділяють на ті, що виробляють товари, й ті, що надають послуги. До Г., які виробляють товари, належать: промисловість, сільське та лісове господарство (у т. ч. сільськогосподарські послуги), рибне господарство, будівництво та ін. Г., які надають послуги, є: транспорт, шляхове господарство; зв'язок; торгівля і громадське харчування; матеріально-технічне постачання та збут; заготівлі; інформаційно-обчислювальне обслуговування; операції з нерухомим майном; загальна комерційна діяльність з функціонування ринку; геологія та розвідка надр; житлове господарство; комунальне господарство; побутове обслуговування населення; охорона здоров'я; фізична культура та соціальне забезпечення; освіта; культура і мистецтво; наука і наукове обслуговування; фінанси, кредити, страхування; управління та оборона; громадські об'єднання.

*О. Сергієнко*

**Гарант** (франц. *garantir* — забезпечувати, ручатися) — поручитель; юридична або фізична особа, держава, що дає гарантію (виступає запорукою) в чомусь, зокрема у фінансових стосунках. Г. повинен виконувати взяті ним зобов'язання (погашати борги), якщо сторона, за яку він поручився (боржник), не виконує (не спроможна виконати) їх. Г. можуть виступати держава, її органи, юридичні та фізичні особи.

*І. Корінчевська*

**Гарант випуску** — кредитно-фінансова установа (банк, брокерська фірма), що забезпечує розміщення (продаж) на первинному ринку нових випусків (емісій) цінних паперів.

*І. Корінчевська*

**Гарантовані позики** — кредити (позики), які забезпечені гарантіями повернення запозичених коштів третіми особами — відповідними фінансовими чи іншими установами або іншими інституціями. Це можуть бути банківські гарантії 1-го класу, у т. ч. гарантії: міжнародних банків 1-ї категорії; міжнародних страхових компаній; центральних банків; інших банків, які мають відповідну міжнародну класифікацію; інших комерційних банків, інші види гарантій, наприклад інвестиційної компанії, іноземної фірми, клієнта кредитора тощо. Якість гарантій у перших гарантів найвища. В банківській практиці є і таке тлумачення надання гарантій: в більшості кредитних договорів позичальник надає гарантії або поручництво того, що вказана в кредитній заяві інформація є вірною. Якщо в кредитному договорі передбачено підпис третьої особи, то від позичальника банк вимагатиме застави власного майна.

*С. Шклярук*

**Гарантовані цінні папери** — цінні папери за якими їх тримачеві (власнику) виплата номіналу в разі їх погашення і відсотків гарантується відповідними

інституціями (урядовими агентствами, державною скарбницею, державним казначейством тощо). Це можуть бути як короткострокові цінні папери, наприклад казначейські векселі, так і довгострокові, наприклад гарантовані іпотечні облігації, які гарантуються урядовими іпотечними агентствами.

С. Шклярук

**Гастев Олексій Капітонович** (1882–1941) — один із зачинателів наукової організації праці (НОП) в колишньому СРСР. Проголошення курсу на нову економічну політику сприяло подальшому вдосконаленню управління виробництвом, яке супроводжувалося послабленням адміністративного втручання. Було зроблено спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести та синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих у процесі управління. На цьому етапі у 1920 р. було створено Центральний інститут праці (ЦІП), який очолив Г. У цей період здійснювалися інтенсивні розробки з НОП, було створено Раду НОП при Наркоматі робітничо-селянської інспекції. Г. зробив значний внесок у розвиток НОП. Провідні його праці: “Як треба працювати” (1921), “Виховання культури” (1923), “Трудові установки” (1924), “Установка виробництва методом ЦІП” (1927), “Нормування та організація праці” (1929) тощо. Загалом він видав понад 200 монографій. В роботі “Як треба працювати” розробив 15 основних правил для будь-якої праці. Головним досягненням Г. є розроблення теоретичних та експериментальних ідей нової науки — соціальної інженерії, яка об'єднала методи соціології, психології, педагогіки, природничих наук. На думку Г., для створення власної теорії необхідне творче критичне переосмислення теоретичного надбання та практичного досвіду, накопичених у промислово розвинутих країнах. Саме тому вважається, що його ідеї сформовані як оригінальна концепція, яка увібрала в себе все найцінніше, що існувало на той час у західній науці управління. Вона охоплювала комплексно сфери техніки, технології, біології, психофізіології, економіки, історії, педагогіки, а також зародки кібернетики, інженерної психології,

ергономіки. Розробники називали цю концепцію технобіосоціальною. Велику увагу Г. приділяв культурі праці. На його думку, вона має економічний вимір. Таким чином, НОП, за Г., — це і культура робочого місця. Головне правило спільної праці — приховувати, а не демонструвати свою індивідуальність, вміти на перше місце ставити не власні, а суспільні інтереси. У роботі “Як треба працювати” вчений визначив такі стадії винахідництва: задум, модель, конструкція, товар, і дав характеристику кожній із них. Щодо НОП наголошував, що вона є точно розрахованою організацією праці. Щоб цього досягти, необхідно всі способи праці розкласти на окремі частини, порівняти їх між собою, обрати кращий варіант, зробити роботу найекономнішою. Отже, НОП заснована на строго врахованому досвіді. Тому, перш ніж змінити способи роботи, треба їх старанно вивчити. Основними питаннями НОП, на думку Г., мають бути: чітке відокремлення розподільчої роботи від виконавської; здійснення попередніх точних досліджень усього процесу виробництва; ретельний добір робітників і службовців; їхня підготовка; введення особливої системи заробітної плати, яка постійно стимулювала б діяльність працівників (преміальної системи). Головним завданням ЦІП, очолюваного Г., було вивчення проблем організації праці та управління, узагальнення одержаних результатів, створення систематизованих концепцій управління. Зв'язок з виробництвом робив цю науково-дослідну установу центром раціоналізації.

Т. Мостенська

**Генеральний директор** — (англ. *general director*) — перша особа, головний керівник компанії, організації, який здійснює поточне управління діяльністю юридичної особи, взаємодіє з державними органами і відповідає за діяльність компанії, підзвітний найвищим органам управління юридичної особи: раді директорів, наглядовій раді, загальним зборам учасників або акціонерів.

М. Копнов

**Генеральний підрядник** — підрядник, який відповідає за виконання всього комплексу робіт, передбачених замов-

ленням, передавання їх замовнику і забезпечує координацію діяльності інших підрядників.

*Г. Барчан*

**Генеральний постачальник** — підприємство (або фірма), яке уклало із замовником договір на комплексне постачання товарів, машин, устаткування через кілька (або багато) фірм-постачальників і несе повну відповідальність за постачання загалом.

*О. Царіненко*

**Генеральний проектувальник** — головна проектна організація (фірма), юридична особа, яка організовує й виконує згідно з угодою із замовником проектування будівель, споруд, житлових комплексів, промислових об'єктів, об'єктів інфраструктури та ін. Вона несе відповідальність за виконання комплексу проектно-дослідних і кошторисних робіт стосовно об'єкта, що проектується, згідно з угодою з організацією-замовником. Г. п. виконує такі основні функції: 1) здійснює авторський нагляд під час спорудження об'єкта; 2) може доручити виконання окремих проектно-дослідницьких і кошторисних робіт іншим фірмам і організаціям (субпроектувальникам, які можуть бути як юридичними, так і фізичними особами), залишаючись відповідальним за якість і терміни їх виконання; 3) бере участь у здаванні об'єкта замовнику. У зарубіжній практиці Г. п. частіше називають архітектором або інженером. Архітектор — це особа чи організація, що має право на підставі відповідно оформленої ліцензії професійно виконувати роботу зі створення проектно-кошторисної документації, специфікацій, вимог до проведення тендерів (торгів), а також здійснювати загальне управління проектом. Інженер — особа чи організація, яка має право на підставі ліцензії займатися так званим інжинірингом — комплексом послуг, пов'язаних із процесом виробництва й реалізації продукції проекту. Інжиніринг передбачає планування робіт, інженерне проектування, здійснення випробувань, а також контроль за здаванням об'єкта в експлуатацію.

*О. Самокиш*

**Герцберг** Фредерік (нар. 1923) — відомий американський психолог, дослідник в галузі трудових відносин. Народив-

ся 18 квітня 1923 р. у м. Лінн (штат Масачусетс, США). Докторський ступінь одержав в університеті Пітсбурга, де також захистив магістерську дисертацію в галузі охорони здоров'я. Вивчав психологію, спеціалізувався на питаннях психічного здоров'я в промисловості. Працював у психологічній службі в Пітсбурзі як керівник науково-дослідних робіт, пізніше був професором психології в університеті Кейса, професором менеджменту в університеті штату Юта. *Основні праці*: “Організація” (1958), “Мотивація до праці” (1959), “Праця і природа людини” (1966), “Структурування організації” (1979). На підставі численних емпіричних досліджень Г. розробив широко відому двофакторну теорію мотивації, яку виклав у книзі “Мотивація до праці” і апробував у телефонно-телеграфній компанії. В теорії визначаються фактори, які впливають на задоволення і незадоволення від виконання робочих завдань. Фактори першої групи, які впливають на відчуття задоволення, називаються *факторами актуалізації*: досягнення мети; визнання, яке забезпечується в результаті досягнення мети; зміст праці; можливості розвитку і зростання. Фактори другої групи які впливають на незадоволення, називаються *зовнішніми* (атмосферними або гігієнічними): управлінська політика компанії, менеджмент (його переваги і недоліки); матеріальна винагорода і умови праці; відносини з іншими людьми (керівниками, підлеглими, колегами); престижність праці; гарантії зайнятості; фактори особистого життя (коли трудова діяльність впливає на особисте життя, наприклад при переведенні на іншу роботу). Фактори актуалізації забезпечують людям тривале відчуття задоволення. Виконання завдань, які сприяють особистому вдосконаленню у процесі праці (а не є нудними і рутинними), усвідомлення завершеності роботи, відчуття відповідальності за доручену справу — все призводить до довготривалих позитивних змін в установках працівників. Зовнішні фактори, такі, як підвищення заробітної плати, зміни стилю керівництва, зміни в управлінні персоналом, поліпшення умов праці, вплив на взаємовідносини людей, сприяють послабленню внутрішнього напруження в організації, але їх вплив має короткотерміновий характер і не може

привести до глибоких змін поведінки. Цінність наукового внеску Г. пов'язана з його запереченням домінуючих раніше базових уявлень Ф. Тейлора і Г. Форда про людську натуру. Г. наполегливо стверджував, що висока заробітна плата, яка призначається адміністрацією працівникам, не є достатньою причиною для того, щоб примусити їх змиритися зі своєю роботою і умовами праці. Він вважав, що сильнішим стимулом для працівника є інтерес до того, що він робить, його залучення до трудового процесу; що робітник негативно сприймає відчуження його від результатів праці. Інший важливий результат діяльності Г. полягає в переосмисленні організації праці, наданні робітникам додаткових можливостей для організації власної діяльності, послабленні традиційного розподілу праці, створенні організації з гнучкою структурою, так званих сітєвих компаній.

*В. Сладкевич*

**Гілбрейти Френк і Лілія** — американське подружжя Френк Банкер Гілбрейт (1868–1924) і Ліліан Моллер Гілбрейт (1878–1972), яке зробило значний внесок у ранній період розвитку менеджменту, представники школи наукового управління. Г. Ф. народився 7 липня 1868 р. у Фейрфілді (штат Мен, США); його батьки походили з поселенців з Нової Англії й жорстко дотримувалися пуританських традицій. Після закінчення школи працював учнем каменяра, вивчав будівельну справу, почав розробляти методи скорочення втрат робочого часу; в 1904 р. одружився з Ліліан Моллер. З 1907 по 1913 рр. співпрацював з Ф. Тейлором і Г. Гантом в розробленні наукових методів управління, його внесок полягав у створенні “науки про рух”. У 1912 р. відкрив власну консультативну фірму, щоб сконцентрувати зусилля на “техніці управління”; помер 14 червня 1924 р. Г. Л. народилася 24 травня 1878 р. в Окленді (штат Каліфорнія, США) в родині процвітаючих вихідців із Німеччини; навчалася в Каліфорнійському університеті; в 1911 р. завершила роботу над докторською дисертацією “Психологія менеджменту”. В 1912 р. приєдналася до діяльності консультативної управлінської фірми чоловіка, займалася самостійною роботою, здійснювала пошук “найкращого способу виконання

робіт”. Після раптової смерті чоловіка в червні 1924 р. брала участь замість нього в роботі першого Міжнародного конгресу з проблем управління, який відбувся в Празі; продовжувала керувати фірмою, писала власні наукові праці, читала лекції й добровільно допомагала багатьом організаціям; отримала понад 20 почесних звань та спеціальних подяк від університетів і професійних асоціацій; померла 2 лютого 1972 р. Г. Л. була першою жінкою — членом Спільки промислових інженерів; першою жінкою — членом Американського товариства інженерів-механіків; першою жінкою, яка здобула ступінь “Почесного магістра інженерних наук” Мічиганського університету; першою жінкою-професором у галузі менеджменту інженерних шкіл багатьох університетів. Вона — єдина жінка, якій в 1913 р. було присуджено “Медаль Гілбрейта”; єдина жінка, яка одержала Золоту медаль Ганта. Г. Л. називають “Першою леді менеджменту”. Подружжя Г. займалося переважно питаннями вивчення фізичної роботи у виробничих процесах і досліджувало можливість збільшення випуску продукції за рахунок зменшення зусиль, затрачених на виробництво. Основні наукові праці подружжя Г.: “Вивчення рухів” (1911), “Психологія управління” (1916), “Дослідження втоми” (1916), “Прикладна наука про рух” (1917), “Наука про рух для інвалідів” (1920) та ін. Їх робота щодо необхідності вивчення рухів робітників заклала підґрунтя для сучасного розроблення стандартів праці, а також принципів його стимулювання за допомогою заробітної плати. Метою досліджень вивчення руху був розвиток у людини її повного потенціалу, методів роботи, поліпшення інструментів, створення для праці здорового психологічного середовища. Подружжя Г. детально вивчало трудові рухи, систематизувало і спрощувало їх. Так, вивчаючи прийоми кладки цегли, Г. Ф. скоротив кількість рухів та сконструював спеціальні пристрої, внаслідок чого робітник став укладати за годину 350 цеглин замість 120. Г. Ф. виступав за широке впровадження в менеджмент сучасних вимірювальних методів та інструментів. Щоб бути прибутковою, будь-яка виробнича діяльність повинна плануватися і управлятися, за нею повинні стояти здібності, досвід та знання управляючих. Подружжя

розробило і використовувало багато устроїв і механізмів. Першими застосували фотоапарат і кінокамеру для дослідження рухів робітників, винайшли мікрохронометр — годинник із секундною стрілкою, спроможний зафіксувати час із точністю до 1/2000 хвилини, який і сьогодні використовується при фотографуванні і вивченні дій. Подружжя Г. широко використовувало для запису трудового процесу графіки і діаграми. Вони розвинули систему “білих карток” для персоналу, що передувала системі оцінки заслуг. Великого значення надавали складанню інструкцій з метою недопущення безладдя і непорозуміння. Г. Першими почали підтверджувати, що принципи менеджменту й аналіз рухів могли б ефективно використовуватися у сфері самого менеджменту. Вони ретельно досліджували причини втоми та її вплив на здоров’я і продуктивність праці. Г. Ф. виокремив 42 причини, що зумовлюють втому, 15 з яких були безпосередньо пов’язані з працівниками, 14 — з навколишньою обстановкою, 13 — з рухами, які необхідно здійснити для виконання робіт. У 1917 р. Г. Ф., перебуваючи на службі в американській армії у званні майора, з успіхом застосовував свою науку рухів для навчання новобранців і реабілітації рухових функцій поранених. У 1915 р. опублікував статтю, в якій пояснив, як наука про рух могла б допомогти лікуванню інвалідів. Г. Л. особливо наполягала на важливості створення добрих людських відносин і організації навчання на робочому місці, багато зробила для гуманізації поглядів Г. Ф. і розширення кола клієнтів консультативної фірми. Вона використала методи науки про рух для розробки обладнання й спеціальних процедур, які полегшують ведення домашнього господарства для інвалідів. Отримані результати було викладено в книзі “Нормальне життя для інвалідів” (1944), написаній у співавторстві з Едною Йост.

Н. Новальська

**Гіперінфляція** — винятково швидке зростання товарних цін і грошової маси в обігу, яке призводить до різкого знецінення грошової одиниці, розладу платіжного обороту і порушення нормальних господарських зв’язків.

О. Казак

**Глобалізація** (франц. *global* — загальний, всесвітній) — процес обміну товарами, послугами, капіталом та робочою силою, що виходить за межі державних кордонів і набуває форм постійної та неухильно зростаючої міжурядової інтеграції економік. Г. пов’язана із сукупністю найгостріших, життєво важливих світових загальнолюдських проблем, вирішення яких потребує об’єднання зусиль усіх народів і держав. Глобальні проблеми сучасності мають комплексний системний і загальний характер. До них належать проблеми війни і миру, міжнародної безпеки, роззброєння і конверсії, екології, енергетики, демографії, боротьби з такими явищами, як СНІД тощо. Більшість провідних зарубіжних політологів поєднують Г. передусім з інтернаціоналізацією сучасної економіки та її наслідків, хоча і визнають, що Г. абсолютно не сприяє помітному зниженню нерівності: економіка 140 країн, що стали на шлях самостійного розвитку, характеризується повільним, майже нульовим зростанням.

М. Головатий

**Глобальні соціальні технології** — технології, спрямовані на вирішення загальнолюдських проблем сучасності, які пов’язані з оцінкою не лише внутрішніх, а й світових тенденцій розвитку, комплексною оцінкою ситуації. Г. с. т. характеризуються високою науковістю, прогнозуванням кінцевого результату і набувають пріоритетного значення в період оновлення соціальних систем. Особливу роль відіграють Г. с. т., пов’язані зі стабілізацією соціальної системи, використанням пріоритетних ресурсів — людського інтелекту, потенціалу науки, культури, освіти, соціального інтелекту тощо.

М. Головатий

**Глосарій** (лат. *glossarium* — словник) — тлумачний словник термінів й висловів, у т. ч. застарілих і маловживаних слів.

О. Антонюк

**Гносеологія** (грецьк. *gnosis* (*gnuseus*) — знання, пізнання і *logos* — поняття, вчення) — 1) вчення про сутність, закономірності, тенденції пізнання; теорія пізнання; 2) розділ філософії, що вивчає джерела, засоби, умови істинності наукового пізнання.

О. Антонюк

**Гнучкий графік роботи** — графік, за яким працівнику визначається початок і кінець роботи в межах, встановлених менеджментом. Це ефективна технологія організації праці, яка дає змогу максимально повно та ефективно використовувати підготовку і здібності працюючих, забезпечувати збереження і відтворення робочої сили.

*М. Головатий*

**Гонорар** — винагорода, що, згідно з авторським правом, виплачується авторам за використання їхніх літературних, мистецьких творів, технічних винаходів тощо.

*Ю. Бондар*

**Господарство селянське (фермерське)** — форма підприємництва громадян з метою виробництва, перероблення та реалізації товарної сільськогосподарської продукції. Членами Г. с. (ф.) не можуть бути особи, які працюють у ньому за трудовим договором (контрактом, угодою). Відносини, пов'язані зі створенням та діяльністю Г. с. (ф.) регулюються законом.

*В. Сладкевич*

**Гра ділова** — 1) особлива форма спільної діяльності людей, що використовується для вирішення існуючих проблем; 2) форма групової роботи; 3) форма навчання в менеджменті, організаційній діяльності різного роду. Ігрові методи вперше були використані військовими при підготовці до бойових дій (XVIII ст.). Такі ігри поділяють на три основні групи: навчальні, виробничі та дослідницькі. Навчальні, у свою чергу, поділяють на ті, що пов'язані з аналізом конкретних ситуацій, і рольові ігри.

*М. Головатий*

**Графік** — розклад, що визначає послідовність виконання дій, перебіг подій у часі (Г. роботи; Г. навчального процесу; графічне зображення математичної залежності; функція, подана у вигляді кривої тощо).

*В. Захожай*

**Гривня** — 1) срібний зливоч грошового призначення; 2) вагова, лічильна та монетна (грошова) одиниця Київської Русі; 3) грошова одиниця Української Народної Республіки в 1918–1920 рр.; 4) національна валюта України з 2 вересня 1996 р. Поді-

ляється на 100 копійок. Монетні Г. — зливки срібла стандартних форми і ваги — були поширені у XI–XV ст. Вага монетної гривні залежно від типу (київський, новгородський, чернігівський, інші) коливалася від 160 до 205 г. Середня вага київської гривні становила 161–164 г.

*В. Сладкевич*

**Гроші** — загальновизнаний засіб платежу, який без будь-яких обмежень приймається в обмін на товари та послуги, а також при сплаті боргових зобов'язань. Сучасна економіка є грошовою, оскільки майже всі економічні операції здійснюються за участю Г. як засобу обміну. В сучасних ринкових умовах господарювання грошовий обіг складається з готівкових і безготівкових грошей. *Готівкові Г.* — паперові гроші (банкноти) і монети; *безготівкові гроші* — записи на банківських рахунках і внески в комерційних банках (їх ще називають банківськими Г.). У країнах з розвинутою ринковою економікою високу питому вагу (до 90 %) мають банківські Г., до яких належать банківські депозити (поточні та термінові рахунки), чеки і кредитні картки. Сутність Г. зводиться до їх функцій: міри вартості, засобу обміну, засобу нагромадження та засобу платежу. Сутність функції *міри вартості* полягає в тому, що за допомогою Г. визначають відносну вартість інших видів продукції (товарів і послуг). Це означає, що ціну будь-якої продукції можна виразити через грошову одиницю. Як *засіб обміну* Г. є посередником між продавцем і покупцем, тобто виконують опосередковану роль у процесі купівлі-продажу товарів та послуг. Г. є *засобом нагромадження* багатства, вони зручні в заощадженні (саме у тих випадках, коли купівельна спроможність їх не зменшується). В цьому разі Г. розглядаються як засіб збереження вартості. Володіння грошима в цій якості перетворює їх на активи. При цьому вартість можна зберігати у формі не тільки грошей, а й фінансових активів (наприклад, облігацій). Кожна з цих форм має свої недоліки і переваги. Перевагою Г. як засобу зберігання вартості є висока ліквідність, але вони не приносять дохід їх власникам. Переваги облігацій полягають у тому, що вони приносять дохід у формі відсотків, але мають низьку ліквідність. Для вирішення альтернативи, в якій формі зберігати вартість, власники фінансових



активів повинні враховувати розмір відсоткової ставки. Вона визначає, з одного боку, рівень доходу від облігацій, а з іншого — втрати доходу від зберігання вартості у формі Г. на відміну від її зберігання у формі облігацій. Чим вища відсоткова ставка, тим більші втрати від зберігання вартості у формі Г., тим менший попит на Г. й більший — на облігації. Це є свідченням того, що попит на Г. як активи перебуває в оберненій залежності від відсоткової ставки. Нагромаджувати Г. можуть як юридичні та фізичні особи, так і держава. Вона нагромаджує Г. у вигляді валютних резервів, що має важливе значення в умовах поглиблення міжнародного поділу праці. *Засіб платежу* є завершальним етапом у процесі обміну товарів і послуг. Оскільки сучасні Г. не пов'язані із золотом, на їхню купівельну спроможність, у першу чергу, впливає кількість Г., що випускається в обіг.

О. Сергієнко

**Грошова маса в обігу** — один з кількісних показників, що характеризує стан грошового обігу в країні. Це сукупність всіх грошей — готівкових (паперових і монет) і безготівкових (поточних чекових рахунків) як засобів обміну та платежу, що перебувають в економічному обігу на певну дату або в середньому за певний період. Для кількісного вимірювання Г. м. використовується показник рівня ліквідності активів. Ліквідність — це здатність фінансового активу бути безумовним і нічим не обмеженим засобом платежу без зміни його номінальної вартості. Г. м. є структуризованою величиною і складається із кількох грошових агрегатів:  $M_0$  — готівкові гроші поза банками;  $M_1 = M_0 +$  кошти на розрахункових та поточних рахунках або  $M_1 = M_0 +$  безстрокові депозити;  $M_2 = M_1 +$  строкові депозити + кошти на рахунках капітальних вкладень підприємств та організацій + кошти Держстраху України + валютні заощадження. Всі складові  $M_2$  можна без втрати вартості перетворити на готівку. Таким чином, агрегат  $M_2$  є ширшим визначенням кількості грошей порівняно з  $M_1$ . Додавши до  $M_2$  великі строкові депозити, отримуємо агрегат  $M_3$ .  $M_3 = M_2 +$  кошти клієнтів за трастовими строковими операціями банків. Широка грошова маса (ГМ) — це агрегат  $M_3$ . Таким чином, кожний наступний грошовий агрегат відрізняється від попереднього не

лише за структурою, а й за обсягом, ступенем ліквідності, швидкістю обігу, функціональною роллю в економіці, участю в інфляційних процесах. Г. м. в. о. має тенденцію до зростання. Проте темпи зростання мають об'єктивні межі, що визначаються вимогами закону кількості грошей, необхідних для обігу.

О. Сергієнко

**Грошова реформа** — цілеспрямовані перетворення, за допомогою яких здійснюються рішучі комплексні дії, спрямовані на оздоровлення економіки, фінансів, грошового обігу тощо. Існують два основних методи здійснення Г. р.: 1. *Метод блокування банківських рахунків* на заздалегідь визначений або навіть невизначений термін. Це дає змогу уряду мати свободу дій і відповідні кошти, які повертаються власникам лише тоді, коли виробництво пройде стадію нормалізації і почне зростати. Можна їх також конвертувати на цінні папери, які будуть не знецінюватися, а приносити їх власникам відповідний дохід. 2. *Метод списання готівки* та коштів населення на банківських рахунках та одночасно заміни їх на нову грошову одиницю за єдиним або диференційованим співвідношенням. Г. р. є не обов'язковим і не єдиним способом стабілізації валюти. Не обов'язково також вона повинна мати конфіскаційний характер. Щодо України, то інфляція вже в першій половині 1991 р. понад 30 млн осіб поставила за межу бідності, а в 1993 р. в такому становищі опинилося понад 90% населення. Тому Г. р. 1996 р. було проведено з позицій захисту інтересів та нагромадження населення, вона супроводжувалася диверсифікацією народного господарства, введенням в обіг української грошової одиниці, митниці та розширенням взаємовигідних відносин з усіма країнами світу. Головними завданнями Г. р. були: заміна тимчасової грошової одиниці 3/4 українського карбованця на національну валюту 3/4 гривні; зміна масштабу цін; створення стабільної грошової системи та перетворення грошей на важливий стимулюючий фактор економічного і соціального розвитку. Це передбачало закріплення фінансової стабільності, яка склалася напередодні Г. р., прискорення розрахунків, залучення до банківської системи надлишкової готівки, забезпечення стабільності курсу

національної валюти до іноземних валют. У цілому Г. р. відбувалася організовано, з оптимальними зручностями для населення і без значних соціальних конфліктів.

*В. Захожай*

**Грошова система** — закріплена законодавством форма організації грошового обігу в країні, що склалася історично. Функціонування грошей в державі передбачає: карбування монет, емісію грошей, монетарні засоби, регулювання купівельної спроможності паперових грошей і монет.

*В. Захожай*

**Грошове регулювання** — сукупність форм, методів і важелів державного впливу на грошовий обіг. У національній економіці рух грошових потоків між інституційними одиницями (фірмами, домогосподарствами, державами) здійснюється за допомогою грошового обігу. Держава регулює грошовий обіг і формує національну грошову систему. Стабільність грошового обігу є важливою умовою ефективного розвитку національної економіки. Контролюючи грошові агрегати  $M_1$ ,  $M_2$ ,  $M_3$ , Національний банк цілеспрямовано впливає на грошовий ринок країни. Попит на реальну грошову масу визначається грошовим попитом, який охоплює попит на гроші для угод і попит на гроші як активи. *Попит на гроші для угод (транзакційний попит)* впливає з функції грошей як засобу обігу, тобто з їх використання для купівлі товарів і послуг. Цей попит перебуває в прямій залежності від реального доходу. Чим більша загальна грошова вартість товарів і послуг, що перебувають в обігу, тим більша потрібна кількість грошей для угод. Обернено пропорційно на цей попит впливає швидкість обороту грошей. *Попит на гроші як активи (спекулятивний попит)* впливає з їх функції як засобу нагромадження (заощадження), що виступає у формі як грошей, так і негрошових активів (облігацій). Для підтримання грошової стабільності державні органи здійснюють відповідну економічну політику. Вибір варіантів грошово-кредитної політики залежить від причин зміни попиту на гроші. Якщо зростання попиту пов'язане з інфляційним зростанням цін, то найкращою буде жорстка грошово-кредитна політика, яка стримує зростання грошової маси. Якщо зміна попиту на гро-

ші спричинена нестабільною швидкістю їх обігу, то для стабілізації грошового ринку пропозиція грошей повинна змінюватися обернено пропорційно до змін швидкості їх обігу. У цьому разі доцільно використовувати гнучку грошово-кредитну політику. Національний банк може регулювати пропозицію грошей використанням інструментів грошово-кредитної політики прямого і непрямого впливу. До *прямих інструментів* грошово-кредитної політики належать: ліміти кредитування для окремих банків; пряме регулювання відсоткової ставки; ліміти на обсяг чи вартість кредитів, що надаються окремим галузям економіки. *Непрямими інструментами* є: операції на відкритому ринку цінних паперів; зміна облікової відсоткової ставки; зміна вимог до рівня обов'язкових резервів депозитних установ. Прямі інструменти грошово-кредитного регулювання традиційно використовуються в країнах, що розвиваються, інструменти непрямого регулювання — в індустріально розвинутих країнах ринкового типу.

*О. Сергієнко*

**Грошовий потік підприємства** — сукупність розподілених у часі надходжень і виплат грошових коштів, які генеруються його господарською діяльністю. Г. п. обслуговують всі види господарської діяльності підприємства. Ефективне управління Г. п. забезпечує фінансову рівновагу і зменшення ризику неплатоспроможності підприємства; сприяє зростанню його ритмічної операційної діяльності; дає змогу скоротити потребу підприємства у позичковому капіталі, одержувати додаткові прибутки за рахунок власних грошових активів; є важливим фінансовим важелем забезпечення прискорення обігу капіталу підприємства. Господарську діяльність підприємства обслуговують різноманітні *види Г. п.*: 1) за масштабами обслуговування господарського процесу — Г. п. на підприємстві в цілому, в окремих підрозділах, по окремих господарських операціях; 2) за видами господарської діяльності — Г. п. в операційній, інвестиційній, фінансовій діяльності; 3) за напрямком руху грошових коштів — додатний і від'ємний; 4) за методами обчислення обсягу — валовий і чистий; 5) за рівнем достатності обсягу — надмірний і дефіцитний; 6) за методами

оцінки у часі — поточний і майбутній; 7) за стабільністю формування — регулярний і дискретний. Основною метою управління Г. п. є забезпечення фінансової рівноваги підприємства шляхом балансування обсягів надходження і витрачання грошових коштів та їх синхронізації у часі.

*В. Сладкевич*

**Грошовий ринок** — структурний елемент ринку фінансів, який обслуговує рух оборотного капіталу фірм, короткострокових ресурсів банків, установ, держави і фізичних осіб. У сучасних умовах важливу роль набув міжнародний ринок грошей.

*В. Захожай*

**Грошовий чек** — документ встановленої форми, що містить наказ підприємства установі банку про виплату з рахунка чекодавця готівкою суми, зазначеної в чеку.

*О. Казак*

**Грошові кошти** — кошти у вигляді грошей, що перебувають у касі підприємства й у підзвітних осіб (наявні кошти), на рахунках у банку; в акредитивах і грошових документах (безготівкові кошти). Вільні Г. к. підприємства зобов'язані зберігати на рахунках у банку; в касі у наявному вигляді може перебувати тільки певний ліміт, встановлений банком і підприємством. Перевищення ліміту дозволене тільки у разі виплати заробітної плати й інших особливих випадків.

*О. Казак*

**Грошово-кредитна політика** — сукупність заходів у галузі грошового обігу і кредиту, спрямованих на регулювання економічного зростання, стримування інфляції, забезпечення зайнятості та вирівнювання платіжного балансу. Це одна з найважливіших підсистем економічної політики держави. Г.-к. п. здійснюється центральними банками в тісному контакті з Міністерством фінансів, разом з іншими органами держави. В умовах високорозвиненої ринкової економіки в основу Г.-к. п. покладено принцип “компенсаційного регулювання”. Цей принцип передбачає поєднання двох комплексів заходів: 1) *політики грошово-кредитної рестрикції*, або “дорогих грошей” (обмеження кредитних операцій, підвищення рівня відсоткових ставок, гальмування темпів зростання грошової маси в обігу,

застосовується в умовах циклічного пожаття господарської кон'юнктури; 2) *політики грошово-кредитної експансії*, або “дешевих грошей” (стимулювання кредитних операцій через зниження норми відсотка і збільшення грошової маси в обігу; застосовується в кризовій фазі циклу, в умовах падіння виробництва і зростання безробіття). Вона полягає в стимулюванні кредитних операцій банків, введенні більш пільгових умов кредитування з метою господарського пожаття. Основними методами Г.-к. п. є: зміна ставки облікового відсотка; операції на відкритому ринку; зміна норм обов'язкових резервів банків; а також спеціальні методи з регулювання окремих видів кредиту.

*В. Захожай*

**Група** — мале соціальне об'єднання людей, які безпосередньо контактують між собою на основі спільних цілей, норм поведінки, поєднання індивідуальних і групових інтересів. У групу входять співробітники одного підрозділу. *Загальні характеристики Г.:* 1) наявність спільної мети у всіх її членів (мета може формуватися як поєднання індивідуальних цілей або задаватися ззовні відповідно до місії організації); 2) ототожнення працівників з Г. і психологічне визначення колег на підставі спільних інтересів, принципів, ідеалів, схожості та взаємній доповненості характеристик, темпераментів, тощо; 3) усвідомлення учасниками належності до Г. і відмінності (тимчасової) від інших людей, представників інших колективів; 4) постійна взаємодія членів Г., яка має характер безпосередніх контактів, особистих розмов, взаємодопомоги (у Г. працівники безпосередньо спілкуються між собою, надаючи формальній взаємодії “людської форми”; взаємодія учасників Г. дає змогу компенсувати обмеженість фізичних та інтелектуальних можливостей кожного окремого працівника; виконати набагато більший обсяг роботи завдяки розподілу і спеціалізації праці, духу змагання, згуртованості колективу; 5) структурованість Г. — кожна група має певну структуру: соціально-демографічну (відповідно до віку, статі, освіти, професійної підготовки тощо); соціально-психологічну (згідно із симпатіями, антипатіями); поведінкову (відповідно до активності, мотивів поведінки працівників); політичну (згідно з інтересами, політични-

ми уподобаннями, належністю до певних угруповань); функціональну (відповідно до виробничих завдань учасників колективу); б) розподіл серед учасників Г. виробничих (функціональних) та міжособистих (підтримуючих) ролей; фахівці вважають, що для ефективної роботи групи у її складі повинні бути люди, яким належать такі ролі: координатора (керівника групи); генератора ідей (розробляє варіанти вирішення проблем); контролера (оцінює ідеї, спонукає інших до роботи); шліфувальника (вміє ув'язати рішення проблеми з іншими завданнями організації); ентузіаста (залучає своїм прикладом колег до дії з реалізації визначеної мети); посередника (здійснює контакти між групою і зовнішнім середовищем, забезпечує єдність дій членів Г.); виконавця (реалізує чужі ідеї, виконує доручення); помічника (людина, що перебуває на других ролях, сприяє діям інших); у невеликій Г. ці ролі потрібно поєднувати; 7) наявність певної культури, вираженої у спільних цінностях, традиціях, правилах і нормах поведінки працівників колективу; керівництво, яке забезпечує раціональну організацію спільної діяльності людей, розподіляє між ними завдання, здійснює продумані заходи щодо згуртування колективу. Важливими характеристиками Г. є рівень згуртованості, психологічної сумісності, психологічний клімат, психологічний стан людей. Згуртованість — це психологічна єдність працівників з найважливіших питань життєдіяльності Г. В основі психологічної та соціально-психологічної сумісності — відповідність темпераментів, професійних і моральних якостей працівників, однорідність їх мотивів діяльності. Психологічний стан характеризується рівнем задоволеності працівників своїм становищем у Г. На нього впливають характер, зміст і престижність роботи, розміри винагороди, перспективи зростання, умови праці, психологічний клімат. Г. відіграє значну роль у житті кожної людини. В ній задовольняються потреби людей у спілкуванні, діловій взаємодії, належності; за необхідності людина одержує підтримку і захист, знаходить визнання власних успіхів і досягнень. Взаємодія людини і Г. має двосторонній характер: людина своїми діями сприяє вирішенню спільних завдань, але і група значно впливає на мотивацію працівника, сприяє задоволенню його по-

треб безпеки, належності, поваги, самореалізації тощо. В Г. з добрими взаємовідносинами, з активною спільною діяльністю люди мають кращі здоров'я і мораль, більш захищені від зовнішнього впливу і працюють продуктивніше, ніж ті, хто перебуває в певній ізоляції при виконанні самостійної роботи. Г. не тільки допомагає людині вдосконалювати свої професійні якості, а й змінює її поведінку, мотиваційну сферу, сприяє висуненню на передній план зовсім інших потреб, мотивів та інтересів.

*Фактори впливу на ефективність роботи колективу. 1. Кількість осіб у Г.* Результати досліджень свідчать що Г. максимально мотивована, якщо в її складі працюють 5–9 осіб. У невеликих за розміром групах (2–4 особи) виникає більше складнощів з досягнення згоди, багато часу витрачається на з'ясування відносин тощо. Крім того, на мотивацію учасників невеликої групи може впливати надмірна занепокоєність особи через відповідальність за прийняті рішення. У великих групах (8–12 осіб і більше) теоретично зростає кількість запропонованих точок зору і можливих варіантів прийняття рішень. Але через те що у великій групі неможливо приділити достатньо часу і уваги кожному працівнику, вони поводяться більш стримано, замкнено, частина з них усувається від активної участі в роботі Г. *2. Якісний склад Г.* Значно впливає на ефективність її діяльності; може розглядатися щодо статі, віку, професії, досвіду, особистих якостей, освіти, інтелектуального рівня. Люди краще працюватимуть поруч з колегами, які мають однакові з ними рівень прибутків, освіти, систему поглядів на життя, національність. Проте кращому вирішенню творчих складних проблем сприяє наявність у Г. людей різного віку, статі, професій, життєвого досвіду, що створює ефект синергії, забезпечує взаємодоповнення особистих якостей окремих працівників Г. Зовсім однакові та надмірно різні особисті характеристики працівників зменшують ефективність діяльності Г. А коли розбіжності в особистих якостях членів Г. мають приблизно середній рівень, вона працює максимально ефективно. *3. Просторове розміщення співробітників.* Кожен учасник Г. повинен мати постійне робоче місце. Відсутність ясності в цьому питанні створює проблеми і конфлікти в міжособистісних стосунках.

4. *Згуртованість Г.* Це характеристика рівня єдності співробітників, узгодження їх діяльності та міцності стосунків. Учасники згуртованої Г. добре мотивовані на колективну роботу, але тільки в тому разі, якщо цілі Г. і організаційні узгоджені між собою. У згуртованому колективі поліпшуються настрої людей, задоволеність роботою, підвищуються результати праці, виявляється синергетичний ефект. Але якщо дружній, згуртований колектив недостатньо обтяжити роботою, він почне розкладатися. 5. *Групові норми* — неписані закони, традиції та правила поведінки, які поступово формуються в колективі. Здебільшого вони стосуються тих сфер діяльності, які не регламентуються адміністрацією. Спрямованість групових норм залежить від рівня задоволеності учасників Г. своїм станом — умовами, оплатою праці, відносинами з керівництвом — і може сприяти чи заважати досягненню організаційних цілей. Учасники колективів повинні дотримуватися групових норм поведінки, що контролюється колективом і підтримується санкціями — від морального до фізичного впливу. Ефективність діяльності колективу залежить від ступеня прийняття його учасниками сформованих групових норм, оскільки для того щоб перебувати і працювати в Г., люди мають бути певною мірою конформістами, тобто відмовлятися від особистих точок зору і погоджуватися з думками Г. Менеджери повинні знати, що ступінь конформізму учасника групи залежить від кількох чинників: змісту і особливостей функціональних обов'язків; згуртованості Г.; кількості учасників Г.; частоти контактів групи з керівництвом. 6. *Статуси і ролі членів колективу.* Статус — це становище працівника в системі соціальних відносин Г. Він визначається досвідом, освітою, обізнаністю, віком, посадою, властивостями характеру, розташуванням робочого місця. Роль — це шаблон поведінки, який очікується від певного статусу. Статуси і ролі жорстко визначають поведінку працівника в Г., ще жорсткіше, ніж групові норми. У нормально працюючій Г. її члени переважно виконують два типи ролей: 1) цільові, пов'язані з виконанням посадових обов'язків; 2) підтримуючі, спрямовані на підтримання добрих взаємовідносин, активізацію діяльності у Г. За можливості потрібно уникати створення посад із конфліктуєчими ролями. Багато авторитарних менеджерів

вважають, що для ефективного управління колективом більше уваги потрібно приділяти виконанню підлеглими цільових ролей (функціональних обов'язків) та ігнорувати соціальні аспекти. Менеджери демократичного стилю управління вважають, що працівникам потрібно давати можливість виконувати як цільові, так і підтримуючі ролі. 7. *Організаційна культура* як система найбільш важливих цінностей, правил і норм, що задають людям орієнтири їхньої поведінки. Основними складовими організаційної культури є філософія, домінуючі цінності організації, правила і норми, ритуали поведінки, морально-психологічний клімат у колективі. Організаційна культура впливає на мотивацію Г. через точки концентрування уваги вишого керівництва; реакцію керівництва на критичні ситуації, що виникали в колективі; ставлення до роботи і стиль поведінки менеджерів; критеріальну базу заохочень і покарань співробітників; їх відбору, призначення, підвищення, звільнення з організації. Факторами організаційної культури, які впливають на мотивацію колективів, є структура підприємства, система передання інформації, організаційні процедури, внутрішній і зовнішній дизайн приміщень та ін. 8. *Стадія формування і розвитку Г.*

В. Сладкевич

**Група конкурентів стратегічна** — фірма з однаковим стилем конкурентних активностей і однаковими позиціями на ринку, що змагаються між собою. На галузевому ринку можуть діяти десятки або сотні підприємств-конкурентів. Практика стратегічного управління доводить, що для підвищення якості аналізу конкурентів їх необхідно об'єднувати в групи. Ідея виділення Г. к. с. (фактично їх сегментація) належить М. Портеру. Компанії, що входять до однієї групи, схожі за такими ознаками: випуск подібної продукції; надання покупцям аналогічних послуг; використання одних і тих самих каналів розподілу; застосування однакової технології; продаж товарів в однаковому ціновому і якісному діапазоні; націленість на одних і тих самих споживачів; однакові стратегічні орієнтири і механізми їх досягнення. У галузі може бути від однієї до кількох Г. к. с. Фірми однієї групи є більш очевидними і жорсткими конкурентами, ніж фірми різних груп. Зміна умов на рин-

ку стимулює фірми до переходу в інші групи. Для полегшення аналізу і забезпечення його наочності розробляють карту Г. к. с. (див. *Карта стратегічних груп*).

*В. Сладкевич*

**Група неформальна** — 1) соціальна спільнота, яка формується на основі міжособистісних відносин і не має офіційно визначеного статусу; 2) спонтанно, самостійно створена група людей, які вступають у регулярну взаємодію для досягнення певних цілей. Г. н. виникають у складі формальних організацій стихійно, поза сферою впливу офіційного керівництва, а іноді всупереч йому. Основою їх виникнення є постійна взаємодія, спільні погляди, інтереси, симпатії та антипатії людей. Працівники стають учасниками Г. н. з таких причин: потреба в належності (бажання людей мати друзів, знайомих, підтримувати з ними соціальні контакти); одержання і надання допомоги (часто організації обмежують можливості працівника в одержанні допомоги через завантаженість керівництва, тому люди звертаються за порадами, допомогою до своїх колег, більш досвідчених співробітників); захист від ворожих проявів зовнішнього середовища (конкуренції, безробіття, складності життя, тиску з боку керівництва, старших колег, тощо); потреба у спілкуванні (одержанні необхідної інформації, яка не доводиться до працівників керівництвом своєчасно і у повному обсязі, що примушує людей звертатися до неформальних джерел інформації; крім того, існує звичайна потреба у доброзичливому людському спілкуванні з колегами, обміні інформацією, консультаціях і порадах, що сприяє активній участі працівників у неформальних комунікаціях); симпатія (люди часто приєднуються до Г. н. для того, щоб бути ближче до тих, кому вони симпатизують).

*Характерні особливості Г. н.:* у складі великих формальних колективів може бути не одна, а кілька Г. н.; між учасниками Г. н. існують тісніші взаємовідносини, ніж з іншими співробітниками; службові та робочі проблеми у Г. н. відходять на задній план; термін виникнення Г. н. коливається від 4 тижнів до 4 місяців після створення формальної організації; склад Г. н., як правило, не перевищує 8–10 осіб; найтісніші відносини встановлюються між 2–5 учасниками;

на відміну від адміністративних підрозділів у Г. н. відсутні штатний розклад, організаційна структура, посадові інструкції, але вона також проходить процес поступової структуризації, створення стабільної функціональної та рольової структури.

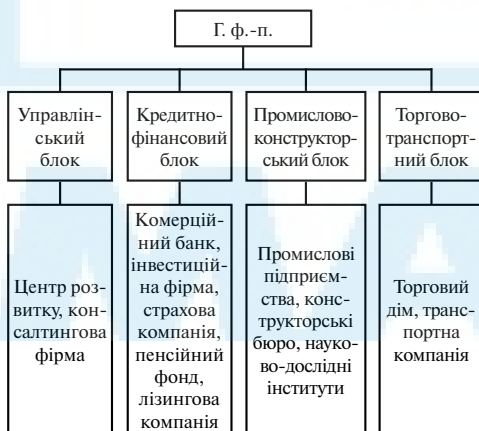
У добре структурованій Г. н. внутрішні зв'язки визначаються і підтримуються лідером, інакше він може втратити контроль над групою. Здебільшого Г. н. мають явно чи неявно виражених лідерів. Їх визначальними рисами є впевненість у собі, активність, відчуття справедливості, захист інтересів групи, певна фізична (моральна, інтелектуальна) перевага над іншими, особисте прагнення до лідерства. Залежно від видів діяльності групи, ситуації типи неформальних лідерів можуть бути такими: лідер-організатор, лідер-ініціатор (або провокатор), лідер-ерудит (майстер), емоційний лідер (позитивний, негативний), лідер-“зірка” (еталон). Всередині групи шляхом взаємодії, дискусій, ознайомлення із точками зору учасників формуються свої погляди, установки, мораль, свій соціальний і психологічний мікроклімат, який визначає норми поведінки членів групи. Г. н. здійснює соціальний контроль над дотриманням норм поведінки її членами. Соціальний контроль може бути значно ширшим від формального дотримання норм поведінки і поширюватися на зовнішній вигляд, жести, потреби людей. Група може застосувати жорсткі санкції до порушників норм. З часом група здійснює все більший вплив на своїх членів, зменшує індивідуальні розбіжності поведінки і оцінки певних явищ. Сила впливу групи залежить від її привабливості, престижності, згуртованості, частоти контактів з керівництвом.

*Рекомендації менеджерам* щодо роботи з Г. н. у складі організації: 1) визнати наявність Г. н., працювати з нею і не загрозувати її існуванню; 2) кожному керівнику колективу необхідно знати неформальних лідерів і співпрацювати з ними, заохочуючи тих, хто своїми діями сприяє досягненню організаційних цілей; 3) вислуховувати точки зору членів і особливо лідерів Г. н. і враховувати їх в ході прийняття організаційних рішень; 4) перед виконанням будь-яких управлінських дій прораховувати їх можливий вплив на Г. н.; 5) для послаблення опору змінам з боку групи бажано

дозволити її членам брати участь у процесі прийняття рішень; б) оперативно доводити повну інформацію до підлеглих для недопущення поширення пліток і чуток.

*В. Сладкевич*

**Група фінансово-промислова** — 1) тип корпоративного об'єднання, в якому беруть участь підприємства і організації, пов'язані майновими, фінансовими, виробничо-технологічними й управлінськими відносинами; 2) диверсифікована багатофункціональна структура, утворена внаслідок об'єднання капіталів підприємств, кредитно-фінансових, інвестиційних інститутів, інших організацій з метою максимізації прибутку, підвищення ефективності виробничих і фінансових операцій; 3) група фінансово взаємозалежних підприємств і спеціалізованих фінансових інститутів, створена з метою вирішення спільних завдань. Згідно із законодавством України Г. ф.-п. — це об'єднання, до складу якого можуть входити промислові підприємства, банки, наукові та проєктні установи, інші установи і організації всіх форм власності, які мають за мету одержання прибутку. Г. ф.-п. створюється за рішенням уряду України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, в т. ч. програм відповідно до міждержавних угод, а також виробництва кінцевої продукції. Ці групи функціонують як самостійні організації, що поєднують банки, промислові підприємства, торговельні організації, науково-технічні заклади і заклади вищої освіти (рис.).



Склад фінансово-промислової групи

Очолюють Г. ф.-п. один чи кілька банків, які координують усі сфери діяльності компаній, що входять до групи, а також розпоряджаються їх грошовим капіталом. Фірми, що входять до Г. ф.-п., виступають самостійно в торгових угодах, розподіляють між собою ринки, домовляються про ціни, координують виробничу, кадрову, збутову політику.

*В. Сладкевич*

**Група формальна** — 1) сукупність людей, поєднаних спільністю інтересів, професій, діяльності; 2) відносно уособлене об'єднання незначної кількості людей (як правило, не більше 10), які перебувають у стійкій взаємодії та здійснюють спільні дії протягом тривалого терміну; 3) двоє чи більше людей, які взаємодіють і взаємно впливають один на одного; 4) відносно стійка сукупність людей, що мають спільні інтереси, цінності та норми поведінки, які формуються в межах історично визначеного суспільства; 5) певна кількість працівників, які дотримуються спільних норм і прагнуть задовольняти свої потреби досягненням групової мети; 6) два чи більше індивідів, які мають спільні цілі, виконують різні обов'язки, залежать один від іншого, координують спільну діяльність і сприймають себе як частину єдиного цілого. *Загальні характеристики Г. ф.:* 1) наявність спільної мети у всіх членів групи; мета може формуватися як поєднання індивідуальних цілей або задаватися ззовні відповідно до місії організації; 2) ототожнення членів групи з колективом і психологічне визначення колег на підставі спільних інтересів, принципів, ідеалів, схожості та взаємної доповнюваності характерів, темпераментів, тощо; 3) усвідомлення учасниками належності до групи і відмінності (тимчасової) від інших людей, представників інших колективів; 4) постійна взаємодія між членами колективу, яка має характер безпосередніх контактів, особистих розмов, взаємодопомоги (у групі працівники безпосередньо спілкуються між собою, надаючи формальній взаємодії "людської форми"); 5) кожна Г. ф. має певну структуру: соціально-демографічну (згідно з віком, статтю, освітою, професійною підготовкою тощо); соціально-психологічну (відповідно до симпатій, антипатій); поведінкову (згідно з активністю, мотивами поведінки

працівників); політичну (відповідно до інтересів, політичних уподобань, належності до певних угруповань); функціональну (згідно з виробничими завданнями учасників колективу); 6) розподіл серед учасників колективу виробничих (функціональних) та міжособистісних (підтримуючих) ролей. Фахівці вважають, що для ефективної роботи колективу у його складі повинні бути люди, які виконують такі ролі: координатора (керівника колективу); генератора ідей (розробляє варіанти вирішення проблем); контролера (оцінює ідеї, спонукає інших до роботи); шліфувальника (вміє ув'язати вирішення проблеми з іншими завданнями організації); ентузіаста (залучає своїм прикладом колег до дій з реалізації визначеної мети); посередника (здійснює контакти між групою і зовнішнім середовищем, забезпечує єдність дій членів колективу); виконавця (реалізує чужі ідеї, виконує доручення); помічника (людина, що перебуває на других ролях, сприяє діям інших); 7) наявність певної культури, вираженої у спільних цінностях, традиціях, правилах і нормах поведінки працівників колективу; 8) керівництво, яке забезпечує раціональну організацію спільної діяльності людей, розподіляє між ними завдання, здійснює продумані заходи щодо згуртування колективу. Важливими характеристиками Г. ф. є рівень згуртованості, психологічної сумісності, психологічний клімат, психологічний стан людей. В основі психологічної та соціально-психологічної сумісності — відповідність темпераментів, професійних і моральних якостей працівників, однорідність їх мотивів діяльності. Психологічний стан характеризується рівнем задоволеності працівників своїм становищем у колективі. На нього впливають характер, зміст і престижність роботи, розміри винагороди, перспективи зростання, умови праці, психологічний клімат.

Г. ф. можна класифікувати за різними ознаками: за якісним складом, чисельністю учасників, способами комплектування, рівнем мотивації тощо. Кожна ознака класифікації дає змогу керівникам звернути увагу на окремі аспекти та особливості управління Г. ф. Такі групи створюються із зовнішніх причин (рішення керівництва, необхідність виконання певних завдань); можуть бути створені для виконання постійної функції (наприклад, відділ пла-

нування) або вирішення певного цільового завдання (наприклад, робоча група, комісія). Г. ф. виділяються як структурні підрозділи в організації, мають керівника, чітко визначену структуру ролей, посад всередині групи, формально закріплені за ними функції та завдання. За способами комплектування розрізняють постійні та тимчасові Г. ф. *Постійні Г. ф.* зафіксовані у штатній структурі організації, їх прикладами можуть бути бригади, відділи, інші підрозділи. Представники таких груп мають одну штатну посаду і працюють у складі тільки одного колективу. *Тимчасові Г. ф.* створюються із представників різних підрозділів для роботи над конкретними завданнями (проектами, програмами). Після вирішення цих завдань припиняють функціонування або перенацілюються на реалізацію нових проектів уже в іншому складі. Тимчасові Г. ф. часто стикаються з певними проблемами: 1) обмеженістю часу виконання завдання (тому учасники групи, відстежуючи хід його вирішення, одночасно підшукують собі нову роботу); 2) різним рівнем фахової підготовки і компетентності щодо проблеми, яку вирішує група (менш компетентні працівники не виявлятимуть ініціативи); 3) необхідністю суміщення обов'язків фахівцями у кількох колективах — постійному і тимчасовому (тому учасники тимчасових колективів займаються їх проблемами тільки частину робочого часу); 4) особистими і, можливо, політичними інтересами. Члени тимчасової групи можуть перебувати в ній скоріше як представники окремих відділів (керівників), а не як фахівці.

За виконуваними завданнями Г. ф. розподіляються на групи керівництва, функціональні, виробничі групи, комітети. *Група керівництва (командна група)* складається із керівника організації (підрозділу) і його безпосередніх підлеглих, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками. Наприклад: президент і віцепрезиденти; заступник директора і керівники підпорядкованих йому підрозділів; начальник цеху і майстри виробничих дільниць. *Функціональна група* поєднує керівника і фахівців функціонального підрозділу (служби, відділу, бюро, групи), які виконують спільну функцію управління, мають близькі професійні цілі, завдання та інтереси. Наприклад: відділ плануван-



ня; відділ маркетингу; відділ контролю якості. *Виробничі групи* функціонують у лінійних підрозділах організацій і складаються із менеджера підрозділу та його безпосередніх підлеглих. Учасники виробничої групи разом працюють над одним завданням, виконують спільну роботу, виробляють однакову продукцію. *Комітет (комісія, рада)* — постійна або тимчасова група всередині організації, якій делеговано повноваження для виконання певних завдань. Приклади комітетів: профспілковий комітет, комісія підприємства з вирішення трудових спорів, рада директорів, тощо. Головна відмінність комітету від інших типів формальних колективів полягає у груповому прийнятті рішень, що доцільно у таких ситуаціях: коли вирішення проблеми потребує значного досвіду у певній галузі; коли керівництву потрібно прийняти непопулярне рішення в організації, а відповідальність за його прийняття перекласти на комітет; для координації дій різних підрозділів при вирішенні комплексних завдань; коли небажано зосереджувати всю владу в руках однієї особи; при вирішенні суспільних проблем в організації.

За рівнем мотивації на роботу Г. ф. можна умовно поділити на групи “х”, “у”, “z”. *Група “х”* немотивована на роботу. Склад групи різnorodний за віком, статтю, національністю. Це некваліфіковані працівники, які мають “совкову” психологію і чітко виражену установку на мінімальну віддачу і бездіяльність. Інколи це може бути інтелектуальна група, що сприймає роботу як клуб, де можна проводити час в приємному спілкуванні, за комп’ютерними іграми, читанням літератури тощо. Ефективність і результативність групи дуже низькі. Мотивувати роботу членів групи “х” може авторитарний керівник за рахунок централізації функцій управління у своїх руках, застосування директивного стилю, чіткого планування і контролю, жорсткого покарання окремих членів групи, які не виконують завдання і порушують трудову дисципліну. Малокваліфіковані старанні працівники потребують навчання. Групи “х” не можна доручати складні роботи, що потребують високої якості виконання. *Група “у”* частково мотивована на роботу. Як правило, ця група створюється без врахування професійної підготовки, статі

та віку працівників, з розподіленням формальних і неформальних лідерів в мікрогрупах із значною кількістю людей, які не мають необхідного рівня знань і навичок для виконання поставлених завдань. У групі також є достатня кількість працюючих осіб, але відсутні чітко визначені завдання та ресурсне забезпечення; переважає однакова оплата праці кращих і відсталіших працівників. У колективі можуть часто виникати конфлікти, інтриги і протиріччя між окремими особами, мікрогрупами. Для підсилення мотивації групи “у” менеджеру необхідно: виявити неформальних лідерів і призначити їх на посаду бригадирів, майстрів, керівників проєктів; правильно визначити цільові завдання і розподілити функції управління з частковим делегуванням повноважень керівникам мікрогруп або неформальним лідерам; використовувати переважно демократичний тип влади; правильно застосовувати винагороду за результати праці та покарання за невиконання завдань; постійно підтримувати добрий морально-психологічний клімат в колективі. *Група “z”* повністю мотивована на роботу. Має високий рівень кваліфікації, відносно однорідний склад працівників за віком, освітою, інтересами і мотивами діяльності. Морально-психологічний клімат в колективі добрий, група складається із сумлінних працівників, які прагнуть до самореалізації та високо оцінюють моральне заохочення. В групі переважають демократичний і ліберальний стилі управління. Менеджеру для підтримання мотивації рекомендується: делегувати частину своїх повноважень в мікрогрупи; активно залучати підлеглих до процесу прийняття рішень; застосовувати винагороду за результати і якість праці.

В. Сладкевич

**Групи референтні** — 1) групи, що здійснюють прямий (за особистого контакту) або непрямий вплив на відносини чи поведінку людини; 2) дійсно існуючі або уявні інституції, соціальні групи чи об’єднання людей, які істотно впливають на формування уявлень, прагнень або конкретну поведінку окремих людей. До Г. р. належать: 1) ті, що використовують стандарти для порівняння і формування самооцінки; 2) добре інформовані фахівці з певного питання; 3) такі, що використовуються як еталон, згідно з яким звіряються норми поведінки,

життєві стандарти і соціальні установки. Людина не обов'язково повинна бути членом або учасником такої групи. Г. р. можуть також бути широкими та чисельними суспільними угрупованнями (суспільний клас, етнічна група, субкультура тощо), до складу яких особа входить, членом яких вона прагне стати або які певним чином впливають на людину. Групи, що здійснюють на людину прямий вплив, називають *членськими колективами*. Це групи, до яких людина належить і з якими вона взаємодіє. Деякі з цих колективів є первинними, і взаємодія з ними має постійний характер (сім'я, друзі, сусіди, колеги по роботі). Первинні колективи мають неформальний характер. Вторинні колективи більш формальні, взаємодія з ними не має постійного характеру (це суспільні організації, професійні асоціації, спілки). Вплив на людину здійснюють також групи, до яких вона не належить. Бажана Г. р. — це колектив, до якого людина бажає чи прагне належати. Небажана Г. р. — колектив, цінності та норми поведінки якого, людина не сприймає. Існує кілька варіантів впливу Г. р. на особу: *зовнішній вплив* — процес прийняття рішення значною мірою визначається наявними соціальними взаємозв'язками особи з іншими людьми; *внутрішній індивідуальний вплив* — вплив на процес прийняття рішення особою різних психологічних факторів, що передбачають непряму участь інших людей або соціальних груп; *інформаційний вплив* — ситуації, коли особи, які не мають достатньої інформації при вирішенні певних проблем, намагаються одержати її від інших людей, яких вони визначають як експертів з певної проблеми; *нормативний вплив* — виявляється в тих ситуаціях, коли люди ідентифікують себе з певною групою для підвищення (підкріплення) власної самооцінки або з метою дотримання певних норм, прийнятих в даній групі, внаслідок чого вони можуть заслужити повагу, заохочення чи уникнути осуду, критики і покарання з боку групи. *Причини значного впливу Г. р. на людей:* 1) добровільне або вимушене виконання людьми протягом всього життя певних соціальних ролей (статевих, професійних, вікових); при цьому, якщо люди недостатньо добре знають, як виконувати певні соціальні ролі, вони спостерігають за поведінкою представників відповідних Г. р.; 2) для ідентифікації та підтвердження

належності до певних суспільних, соціальних, професійних, релігійних тощо груп люди повинні демонструвати зразки поведінки, які відповідають нормам поведінки цих Г. р. Вплив Г. р. на поведінку людей потрібно використовувати в управлінні персоналом.

В. Сладкевич

**Групове вирішення проблем** — системний (логіко-технічний) метод соціальної інженерії; соціальна технологія, що містить опис процедур, необхідних для вирішення складних, слабко структурованих проблем (передусім соціального характеру). Г. в. п. використовується як самостійний засіб соціальної діагностики і проектування, а також як одна із підпрограм в ході інноваційних ігор (ділових ігор). Містить детальний опис семи основних проблем: діагностика завдання; аналіз ситуації; постановка (обґрунтування) проблеми (проблем); визначення мети; напрацювання рішень; розроблення проекту і програми реалізації проекту. Г. в. п. у своїй основі реалізує принципи ситуативного, проектного, діяльнісного та інноваційного підходів.

М. Головатий

**Груповий метод прийняття управлінських рішень** — спосіб ухвалення рішень, коли вони приймаються колегіально у специфічних формах. В управлінській практиці застосовуються три групових методи, які сприяють розширенню відкритості процесу і значно обмежують негативний вплив індивідуума або проблем групового мислення. Перший — колективне обговорення проблем за умов повної свободи висунення проектів рішення. Цей метод сприяє відкритості процесу групового ухвалення рішень. Він особливо придатний у разі вирішення нестандартних проблем, що потребують новаторських, творчих рішень. Другий — умовно груповий метод. Відрізняється від попереднього підходу обмеженням міжособистісного спілкування в процесі ухвалення рішень. Тут переважають індивідуальні зусилля членів групи у виробленні проблемних рішень. Цей метод сприяє досягненню згоди без особливо гострих дискусій і обговорень. Третій — метод експертних оцінок “Дельфі” (клас методів групових експертних оцінок, уперше застосованих у США в 1964 р.).

Він застосовується тоді, коли члени групи фізично не можуть бути присутніми в одному місці. Дельфійський метод є тривалішим порівняно з попереднім умовно груповим методом. Його сутність зводиться до того, що кожен член групи пропонує можливе вирішення проблеми, відповідаючи на запитання. При цьому відповіді даються анонімно і ніхто не знає про відповіді інших. Результати опитування зводяться в таблицю і доводяться до опитуваних. Члени групи погоджуються з певними рішеннями або пропонують нові ідеї. Ці стадії повторюються, поки анонімна група не досягне остаточного рішення. Дельфійський метод надто складний для використання у більшості ситуацій з огляду на те, що члени групи не зустрічаються між собою. А це, у свою чергу, не дає змоги розширювати список ідей або вдосконалювати їх у ситуаціях, коли члени групи не мають фізичної змоги бути разом.

*М. Головатий*

**Гудвіл** — різниця між ринковою та індексованою балансовою вартістю компанії (фірми). Вартість Г. характеризується відображенням у балансі нематеріальних активів у вигляді репутації фірми, завойованих нею маркетингових позицій на ринку, відпрацьованості внутрішньої технології діяльності та інших активів, здатних давати додаткові прибутки. У зарубіжній практиці вартість Г. часто вносять до балансу компанії (фірми), що продається.

*М. Копнов*

**Гулік** Лютер (1892–1993) — видатний вчений, який протягом багатьох років здійснював значний вплив на науку про управління; одна із найвидатніших постатей в історії розвитку державного управління США. Народився 1892 р. у м. Осака (Японія) у родині перших західних місіонерів. У 1921 р. став президентом Національного інституту державного управління (США); у 1935–1938 рр. очолював комісію із дослідження стану суспільної освіти в Нью-Йорку; допомагав створювати державну адміністрацію Рахункової палати; у 1960 р. був консультантом президента Г. Насера з питань створення нової конституції Єгипту. Написав самостійно і у співавторстві з іншими вченими 50 книжок і до 200 статей. Основною

працею вважається “Статті про науку адміністрування” (1937, у співавторстві з Л. Урвіком). У ній відображено основні відмінні риси управлінської думки першої половини ХХ ст. Основою походження організації, на думку Г., є розподіл праці, він наполягав на існуванні обмежень розподілу, які пов’язані з особливостями технології та зменшують ефективність спільних завдань. Г. звертав увагу на роль лідера, координатора діяльності працівників. Потреба у ньому виникає, коли подальший розподіл праці стає неможливим. Координація може бути досягнута двома основними способами: 1) шляхом організації людей за допомогою розподілу їх на групи, призначення для виконання конкретних завдань; 2) за рахунок домінування ідей, розвитку інтелектуальної цілеспрямованості людей, які працюють разом. Г. застерігав від того, щоб наділяти спеціалістів надто широкими повноваженнями, які виходять за межі їх компетенції. Він стверджував, що виробничі одиниці можуть об’єднуватися в організації за кількома критеріями: за цілями (призначення виробничої одиниці); за людьми чи предметами, з якими вони мають справу (продукція, групи клієнтів); за місцем перебування, а також за ідеями. Крім того, вчений показав межі здійснення координації і виявив фактори, які обмежують можливість керівника: невизначеність майбутнього; бракування знань у самих керівників; відсутність у них необхідних адміністративних навичок і відпрацьованих методів; загальний дефіцит науково обґрунтованих процедур і програм; величезна кількість змін і неповнота людських знань. На його думку, завдання управління залишаються незмінними і у бізнесі, і в державному управлінні, і у сфері освіти, і в методах ведення війни. Організації не є чимсь “святим”, вони — лише інструменти для досягнення цілей. На підставі аналізу ефективності американської державної адміністрації у період Другої світової війни Г. дійшов висновку, що планування є найважливішим елементом управління; він рекомендував безперервне планування як до розроблення програми, так і під час її реалізації як джерела інформації для аналізу. Планування, дослідження і поточна робота є паралельними і взаємозалежними видами діяльності. Г. стверджував,

що всебічно розробленої теорії управління не існує; те, що було замість неї, він називав більш-менш достовірними і частково підтвердженими припущеннями.

*В. Сладкевич*

**Гуманітарне співробітництво** — сфера міжнародних відносин і контактів, які здійснюються під егідою ЮНЕСКО, інших неурядових організацій (наприклад, Червоного Хреста, товариств дружби та ін.) в галузі культурного обміну, мистецтва, науки, права, освіти, боротьби з тяжкими захворюваннями, наслідками великих стихійних лих і катастроф, соціальних і національних потрясінь тощо.

*М. Головатий*

**Гуртки якості** (*quality circle*) — група працівників підрозділу, які на добровільних засадах збираються для того, щоб об-

говорити про проблеми якості та виробити ідеї, спрямовані на її підвищення. Зазвичай члени групи одержують спеціальну підготовку, що дає їм змогу виявляти проблеми, пов'язані з якістю. Члени Г. я. формулюють виробничі проблеми і самі пропонують способи їх вирішення. За допомогою разом визначених методів діяльності всі нові ідеї обговорюються щодо їх доцільності та можливості подальшого вдосконалення. Адміністрація може скористатися пропозиціями працівників, але не зобов'язана у всіх випадках приймати їх до виконання. За таких умов система контролю якості покладає 85 % відповідальності за її досягнення і дотримання на простих працівників і лише 15 % — на лінійних керівників. Вона спрямована передусім на недопущення неякісної роботи, а не на виявлення та усунення браку.

*Л. Згалат-Лозинська*

МАУП

# Д

**Данлоп Джон Томас** (нар. 1914) — відомий американський вчений, який зробив значний внесок у розвиток теорії та практики трудових відносин, дослідження питань визначення заробітної плати в умовах існування профспілок, у теорію практичного вирішення конфліктів і розуміння важливості розвитку людських ресурсів для досягнення міжнародних конкурентних переваг. Народився 15 липня 1914 р. у Плейсервілі (штат Каліфорнія, США). Наукову кар'єру почав у Каліфорнійському університеті в Берклі, потім працював у Стенфордському (США) і Кембриджському (Англія) університетах. *Основні праці:* “Системи трудових відносин” (1958), “Визначення заробітної плати в умовах взаємодії з профспілками” (1944), “Праця і американське суспільство” (1970). Найважливішим із всієї творчої спадщини Д. (за оцінкою світового наукового співтовариства) є його внесок у створення самостійної науки про трудові відносини. Він намагався розробити загальну теорію трудових відносин, яка б могла: 1) забезпечити аналіз та інтерпретацію широкого діапазону факторів і методів дій у сфері трудових відносин; 2) полегшити порівняльне дослідження трудових відносин у різних країнах і галузях; 3) пов'язати безпосередній досвід зі сферою ідей.

На думку Д., у процесі ідентифікації системи трудових відносин вирішальне значення мають такі висновки: 1) система трудових відносин є аналітичною підсистемою індустріального суспільства і має ту саму логічну основу, що і економічна система; 2) система трудових відносин є самостійною і особливою підсистемою суспільства; 3) між суспільством і системою трудових відносин існують певні взаємозв'язки та обмежувальні лінії; 4) з логічної точки зору система трудових відносин є абстракцією; 5) аналіз трудових відносин передбачає, що предмет цього наукового напрямку має власні аналітичні та теоретичні особливості; 6) трьома самостійними аналітичними проблемами є: зв'язок системи трудових відносин із суспільством у цілому;

її зв'язок з економічною системою; внутрішня структура і характеристика власне системи трудових відносин. Дійовими особами системи трудових відносин є: 1) ієрархія менеджерів та її представники, які виконують функцію контролю; 2) ієрархія працівників та її представники; 3) спеціалізовані державні установи і приватні агенції, створені для вирішення проблем робітників, підприємств і відносин між ними. На характер трудових відносин впливають: технологічні характеристики робочого місця і технічні можливості працівників; ринкові та бюджетні обмеження; характер влади і розподіл її у суспільстві.

У роботі Д. “Визначення заробітної плати в умовах взаємодії з профспілками” висвітлюються такі проблеми: розвиток економічної моделі профспілок; політика профспілок щодо заробітної плати; “ринкова влада” і міжринкові відносини; зацікавленість профспілок у взаємопов'язаних ринках; циклічні моделі зміни заробітної плати у промисловості; циклічні зміни частки праці у національному доході; механізм цін і проведення переговорів щодо укладання колективного договору. Автор виділяє такі цілі політичних профспілок щодо заробітної плати, не пов'язані прямо з одержанням прибутку: стимулювання членства у профспілці; розподіл праці; організація відпочинку; контроль над темпами впровадження технічних інновацій; поліпшення умов праці; контроль над опануванням нових спеціальностей. Д. тривалий час займався теоретичними і практичними дослідженнями проблем вирішення трудових спорів шляхом переговорів. Переговори між робітниками і адміністрацією, доповнені значною кількістю спеціалізованих посередницьких і арбітражних послуг, дають змогу забезпечити мирний розвиток трудових відносин. Д. виокремлював чотири підходи до проведення переговорів: 1) формальні моделі, пов'язані з поняттям “ринкової влади”; 2) використання експериментальних чи моделюючих переговорних ігор; 3) засто-

сування економетричних методів оцінки різних аспектів арбітражу чи проведення переговорів з укладання трудової угоди; 4) дослівні звіти про хід проведення переговорів. Значну увагу приділяв ролі посередництва у переговорах з вирішення трудових конфліктів. У сферу наукових інтересів Д. входили і проблеми розвитку людських ресурсів, причиною цього стала порівняно низька ефективність виробництва у США, особливо щодо продуктивності праці. Д. сформував комплекс проблем, винятково важливих для людських ресурсів сучасних націй. Крім того, сприяв укріпленню точки зору про те, що розвиток високопрофесійних людських ресурсів становить основу для досягнення конкретних переваг працівників, бізнесу і держави.

*В. Сладкевич*

**Дебет** (лат. *debet* — він повинен) — ліва частина таблиці рахунку бухгалтерського обліку, застосовуваної для відображення господарської операції методом подвійного запису. В активних рахунках, що характеризують витрати підприємства, тобто його розміщені кошти, Д. означає збільшення коштів, у пасивних (джерела) — зменшення джерел цих коштів, тобто їх витрату, вкладення в активи. У розрахункових рахунках за Д. відображається заборгованість підприємств і фізичних осіб певному підприємству (дебіторська заборгованість). Дебетове сальдо буває в активних і активно-пасивних рахунках.

*В. Захожай*

**Дебітор** — юридична або фізична особа — “боржник”, що має грошову або майнову заборгованість (так звану дебіторську заборгованість) стосовно суб’єкта, який передав у борг (у кредит) грошові кошти, матеріальні цінності або надав відстрочку платежу за товари, роботи, послуги. Дебіторська заборгованість повинна бути віднесена в обліку до активу підприємства, оскільки це вкладені (витрачені) кошти.

*В. Захожай*

**Дебіторська заборгованість** — сума заборгованості дебіторів на визначену дату. Методологічні принципи формування в бухгалтерському обліку інформації про Д. з. та її розкриття у фінансовій звітності визначені

нормативними документами. Д. з. визнається активом, якщо існує імовірність одержання підприємством майбутніх економічних вигод і може бути визначена її сума. Класифікація Д. з. за продукцію, товари, роботи, послуги здійснюється групуванням Д. з. за термінами її непогашення з визначенням коефіцієнта сумнівності для кожної групи. *Безнадійна Д. з.* — поточна заборгованість, щодо якої існує впевненість про її непогашення боржником або позовний термін якої минув. *Довгострокова Д. з.* — сума Д. з., яка не виникає в ході нормального операційного циклу та буде погашена після 12 місяців після дати балансу. *Поточна Д. з.* — сума Д. з., яка виникає в ході нормального операційного циклу або буде погашена протягом 12 місяців з дати балансу.

*М. Базась*

**Девіантна поведінка** (лат. *deviatio* — відхилення) — система вчинків або окремі вчинки, що суперечать визначеним у суспільстві правовим і моральним нормам. Основні види Д. п. — правопорушення і аморальна поведінка (пияцтво, наркоманія тощо). В дослідженні Д. п. велике значення надається вивченню і визначенню її мотивів, причин та умов, що сприяють її проявам, можливостям запобігання і подолання. У походженні Д. п. велику роль відіграють дефекти правової та моральної свідомості, зміст потреб особи, особливості характеру, емоційно-вольової сфери. Найперші прояви Д. п. спостерігаються в дитячому, підлітковому віці й пояснюються низьким рівнем інтелектуального розвитку, недостатньою інформованістю, вихованням.

*М. Головатий*

**Дезінтеграція** (франц. *des* — префікс, який означає відсутність чогось, лат. *integratio* — складання, відновлення) — розпад, розподіл цілісної структури на складові; послаблення, порушення зв’язків у єдиній системі.

*О. Антонюк*

**Декларація платоспроможності** (лат. *declaratio* — заява, оголошення) — відкритте повідомлення юридичної або фізичної особи про її здатність своєчасно і в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов’язання перед кредиторами.

*О. Царіненко*

**Декларація принципів толерантності** (лат. *tolerantia* — терпіння) — декларація, затверджена резолюцією Генеральної конференції ЮНЕСКО 16 листопада 1995 р. У ній держави — учасниці Організації Об'єднаних націй з питань освіти, науки і культури, які зібрались у Парижі на 28-у сесію Генеральної конференції, зазначили, що, керуючись Статутом ООН, Преамбулою ЮНЕСКО, Загальною декларацією прав людини, міжнародними актами, рекомендаціями регіональних конференцій, проведених відповідно до резолюції 27 С/5.14 Генеральної конференції ЮНЕСКО у межах Року ООН, присвяченого толерантності, а також висновками і рекомендаціями інших конференцій і нарад, організованих державами-членами за програмою Року ООН, присвяченого толерантності, *відчуваючи* загрози у зв'язку з активізацією останнім часом актів нетерпимості, насилля, тероризму, ксенофобії, агресивного націоналізму, расизму, антисемітизму, відчуження, маргіналізації та дискримінації стосовно національних, етнічних, релігійних і мовних меншин, біженців, робітників-мігрантів, іммігрантів і соціально найменш захищених груп в суспільстві, які несуть небезпеку справі зміцнення миру і демократії на національному і міжнародному рівнях і є перешкодою на шляху розвитку, звертаючи особливу увагу на обов'язок держав-членів розвивати і захищувати повагу прав людини і основних свобод для усіх без винятку за ознаками раси, статі, мови, національної належності, релігії або стану здоров'я, і борючись з проявами нетерпимості, приймають і проголошують дану Д. п. т., сповнені рішучості здійснити усе необхідне для утвердження ідеалів толерантності у наших суспільствах, оскільки толерантність є не тільки найважливішим принципом, а й необхідною умовою миру і соціально-економічного розвитку усіх народів. Ст. 1 Д. п. т. зафіксувала поліваріантність визначення поняття “толерантність”: 1. За нею толерантність розглядається як повага, прийняття і правильне розуміння багатства, багатоманітності культур нашого світу, наших форм самовираження і способів проявів людської індивідуальності. Їй сприяють знання, відкритість, спілкування і свобода думки, совісті та переконань. Толерантність — це гармонія в багатоманітності, не

тільки моральний обов'язок, а й політична і правова потреба. Толерантність — це добродійність, яка уможливує досягнення миру і сприяє заміні культури війни культурою миру. 2. Толерантність трактується як активне ставлення, що формується на базі визнання універсальних прав і основних свобод людини. 3. Толерантність подається як обов'язок сприяти утвердженню прав людини, плюралізму (у т. ч. культурного), демократії та правопорядку. Толерантність — це поняття, яке передбачає відмову від догматизму, абсолютизації істини і утверджує норми, встановлені у міжнародних актах в галузі прав людини. 4. Впровадження толерантності означає: кожна вільна людина повинна дотримуватись своїх переконань і визнає таке ж право за іншими; люди за своєю природою різняться зовнішнім виглядом, станом, мовою, поведінкою, цінностями і мають право жити в мирі, зберігають свою індивідуальність; погляди однієї людини не можуть бути нав'язані іншим. Ст. 2 Д. п. т. дає тлумачення толерантності на державному рівні, на якому вона вимагає справедливого і неупередженого законодавства, дотримання правопорядку, судово-процесуальних і адміністративних норм та надання кожній людині можливостей для економічного і соціального розвитку без будь-якої дискримінації. З метою формування толерантного суспільства державам слід ратифікувати чинні міжнародні конвенції про права людини і, за потреби, розробити нове законодавство, що забезпечувало б у державі рівноправний підхід і рівність можливостей для усіх груп і окремих людей. В інтересах міжнародної злагоди важливо, щоб окремі люди, громади і нації визнавали і поважали культурний плюралізм людського співтовариства. Підкреслено, що нетерпимість може набувати форми маргіналізації соціально найменш захищених груп, їх виключення із суспільно-політичного життя, а також насильства і дискримінації стосовно них. Ст. 3 Д. п. т. обґрунтовує соціальні аспекти проблеми. Зазначено, що толерантність, як ніколи, важлива у сучасному світі, у період глобалізації економіки, швидкого розвитку комунікації, інтеграції та взаємозалежності, крупномасштабних міграцій і переміщення населення, урбанізації та перетворення соціальних структур (загрози, пов'язані з

цими процесами мають глобальний характер). Потреба у толерантності необхідна у відносинах як між людьми, так і на рівні сім'ї та громад, вона також важлива у школах і університетах, у межах неформальної освіти, вдома і на роботі, де слід зміцнювати дух толерантності та формувати відносини відкритості, уваги один до одного і солідарності. Засоби комунікації можуть відігравати конструктивну роль у сприянні вільному і відкритому діалогу і обговоренню поширення цінностей толерантності та роз'ясненню загрози проявів байдужості щодо груп та ідеологій, які проповідують нетерпимість. Особлива увага привертається до соціально найменш захищених груп, які перебувають у несприятливих соціальних або економічних умовах, з тим, щоб надати їм правовий і соціальний захист, зокрема стосовно житла, зайнятості та охорони здоров'я, забезпечення поваги до самобутності їх культури і цінностей та сприяння, особливо за допомогою освіти, їх соціальному і професійному зростанню та інтеграції. Для вирішення цього глобального завдання у статті вказується на необхідність здійснення відповідних наукових досліджень і налагодження контактів, спрямованих на координацію діяльності міжнародного співтовариства. Ст. 4 Д. п. т. присвячена питанням виховання толерантності. У ній підкреслюється, що це найефективніший засіб запобігання нетерпимості. Виховання у душі толерантності починається з роз'яснення людям їх загальних прав і свобод для забезпечення здійснення цих прав, із заохочення прагнення до захисту прав інших. Виховання в душі толерантності слід розглядати як безальтернативний імператив, і тому необхідно заохочувати методи систематичного і раціонального навчання толерантності, що висвічує культурні, соціальні, економічні, політичні, релігійні джерела нетерпимості, які є основою насильства і відчуження. Політика і програми в освітній галузі повинні сприяти поліпшенню солідарності та терпимості у відносинах як між окремими людьми, так і між етнічними, соціальними, культурними, релігійними і мовними групами, а також націями. Обґрунтовується необхідність виховання у душі терпимості, яке повинне сприяти формуванню у молоді навичок незалежного мислення, критичного осмислення суджень, заснованих

на моральних цінностях. У ст. 5 Д. п. т. держави — члени ЮНЕСКО зобов'язали заохочувати толерантність і ненасильництво, використовуючи для цього програми та установи у галузях освіти, науки, культури і комунікації, а в ст. 6 Д. п. т. проголошено 16 листопада як щорічний Міжнародний день, присвячений толерантності, з метою мобілізації громадськості, привернення уваги до загроз, які містяться в нетерпимості, зміцнення прихильності та активізації дій на підтримку заохочення толерантності.

О. Антонюк

**Декларація про державний суверенітет України** (прийнята Верховною Радою України 16 липня 1990 р.) — політико-правовий документ, у якому проголошено державний суверенітет України (верховенство, самостійність, повнота, неподільність влади в межах її території та незалежність і рівноправність у зовнішніх відносинах). Складається із преамбули та 10 розділів. У *преамбулі* Декларації викладено мотивацію її прийняття. Зокрема, зазначено, що Верховна Рада виражає волю народу України, прагне створити демократичне суспільство, виходить з потреб всебічного забезпечення прав і свобод людини, шанує національні права всіх народів, дбає про повноцінний політичний, соціальний і духовний розвиток народу України, визнає необхідність побудови правової держави, має на меті утвердити суверенітет і самоврядування народу України. Саме ці чинники зумовили необхідність проголошення Декларації. *Перший розділ* "Самовизначення української нації" констатує, що Україна як суверенна національна держава розвивається в існуючих кордонах на основі здійснення українською нацією свого невід'ємного права на самовизначення; здійснює захист і охорону національної державності українського народу. Будь-які насильницькі дії проти національної державності України з боку політичних партій, громадських організацій, інших угруповань чи окремих осіб переслідуються за законом. *Другий розділ* "Народовладдя" підкреслює, що громадяни Республіки всіх національностей становлять народ України, який є єдиним джерелом державної влади в Республіці, його пов-



новладдя реалізується на основі Конституції Республіки як безпосередньо, так і через народних депутатів, обраних до Верховної і місцевих Рад. Від імені всього народу може виступати виключно Верховна Рада України. Жодна політична партія, громадська організація, інше угруповання чи окрема особа не можуть виступати від імені всього народу України. У *третьому розділі* “Державна влада” зазначається, що Україна є самостійною у вирішенні будь-яких питань свого державного життя; забезпечує верховенство Конституції та законів Республіки на своїй території. Державна влада в Республіці здійснюється за принципом її розподілу на законодавчу, виконавчу та судову. Найвищий нагляд за точним і однаковим виконанням законів здійснюється Генеральним прокурором, який призначається Верховною Радою України та відповідальний перед нею і тільки їй підзвітний. У *четвертому розділі*, присвяченому громадянству, зазначається, що Україна має своє громадянство. Підстави набуття і втрати громадянства визначаються Законом про громадянство. Всім громадянам гарантуються права і свободи, передбачені Конституцією і нормами міжнародного права, визнаними Україною. Вона забезпечує рівність перед законом усіх громадян республіки незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної належності, статі, освіти, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру занять, місця проживання та інших обставин. Україна регулює імміграційні процеси та виявляє турботу і вживає заходів щодо охорони і захисту інтересів своїх громадян, які перебувають за її межами. *П'ятий розділ* “Територіальне верховенство” констатує, що Україна здійснює верховенство на всій своїй території. Її територія в існуючих кордонах є недоторканною і не може бути змінена та використана без її згоди. Україна самостійно визначає адміністративно-територіальний устрій Республіки та порядок утворення національно-адміністративних одиниць. У *шостому розділі* “Економічна самостійність” розкриваються засади організації економічного життя. Україна самостійно визначає свій економічний статус і закріплює його в законах. Народ України має виключне пра-

во на володіння, користування і розпорядження національним багатством України. Земля, її надра, повітряний простір, водні та інші природні ресурси, які знаходяться в межах території України, природні ресурси її континентального шельфу та виключної (морської) економічної зони, весь економічний і науково-технічний потенціал, створений на території України, є власністю її народу, матеріальною основою суверенітету Республіки і використовуються з метою забезпечення матеріальних і духовних потреб її громадян. Україна має право на свою частку в загальносоюзному багатстві, зокрема в загальносоюзних алмазному та валютному фондах і золотому запасі, яке створено завдяки зусиллям народу Республіки. Вирішення питань загальносоюзної власності (спільної власності всіх республік) здійснюється на договірній основі між республіками — суб'єктами цієї власності. Підприємства, установи, організації та об'єкти інших держав і їхніх громадян, міжнародних організацій можуть розміщуватись на території України та використовувати її природні ресурси згідно із законами України. Вона самостійно створює банкову (у т. ч. зовнішньоекономічний банк), цінову, фінансову, митну, податкову системи, формує державний бюджет, а за необхідності впроваджує свою грошову одиницю. Вищою кредитною установою України є Національний банк, підзвітний Верховній Раді. Підприємства, установи, організації та виробничі одиниці, розташовані на території України, вносять плату за використання землі, інших природних і трудових ресурсів, відрахування від валютних надходжень, а також сплачують податки до місцевих бюджетів. Україна забезпечує захист всіх форм власності. *Сьомий розділ* “Екологічна безпека” визначає, що Україна самостійно встановлює порядок організації охорони природи на території Республіки та порядок використання природних ресурсів; має свою національну комісію радіаційного захисту населення; має право заборонити будівництво та припинити функціонування будь-яких підприємств, установ, організацій та інших об'єктів, які спричиняють загрозу екологічній безпеці; дбає про екологічну безпеку громадян, про генофонд народу, його молодого по-

коління; має право на відшкодування збитків, заподіяних екології України діями союзних органів. *Восьмий розділ* “Культурний розвиток” присвячено проблемам духовно-культурного відродження. У ньому зафіксовано, що Україна є самостійною у вирішенні питань науки, освіти, культурного і духовного розвитку української нації, гарантує всім національностям, що проживають на території Республіки, право їх вільного національно-культурного розвитку; забезпечує національно-культурне відродження українського народу, його історичної свідомості і традицій, національно-етнографічних особливостей, функціонування української мови у всіх сферах суспільного життя; дбає про задоволення національно-культурних, духовних і мовних потреб українців, що проживають за межами Республіки. Національні, культурні та історичні цінності на території України є виключно власністю народу Республіки. Вона має право на повернення у власність народу національних, культурних та історичних цінностей, що перебувають за її межами. *Дев'ятий розділ* “Зовнішня і внутрішня безпека” містить концептуальні засади політики України у забезпеченні національної безпеки держави, сутність яких полягає у тому, що Україна має право на власні збройні сили, власні внутрішні війська та органи державної безпеки; визначає порядок проходження військової служби громадянами Республіки. Громадяни України проходять дійсну військову службу, як правило, на території Республіки і не можуть використовуватись у військових цілях за її межами без згоди Верховної Ради. Україна урочисто проголошує про свій намір стати в майбутньому постійно нейтральною державою, яка не бере участі у військових блоках і дотримується трьох неядерних принципів: не приймати, не виробляти і не набувати ядерної зброї. *Десятий розділ* “Міжнародні відносини” визначає принципи зовнішньої політики. Україна, по-перше, як суб'єкт міжнародного права має безпосередні відносини з іншими державами, укладає з ними договори, обмінюється дипломатичними, консульськими, торговельними представництвами, бере участь у діяльності міжнародних організацій в обсязі, необхідно-му для ефективного забезпечення націо-

нальних інтересів Республіки у політичній, економічній, екологічній, інформаційній, науковій, технічній, культурній і спортивній сферах; по-друге, виступає рівноправним учасником міжнародного спілкування, активно сприяє зміцненню загального миру і міжнародної безпеки, безпосередньо бере участь у загальноєвропейському процесі та європейських структурах; по-третє, визнає перевагу загальнолюдських цінностей над класовими, пріоритет загальновизнаних норм міжнародного права перед нормами внутрішньодержавного права.

Започаткований державотворчий процес створення незалежної держави України, що почався з прийняттям Д. п. д. с. У., в державно-правовому і політичному аспектах був завершений Актом проголошення незалежності України. Концептуальні засади державної політики, визначені у Декларації, набули подальшого логічного розвитку та конкретизації у таких політико-правових актах: Звернення Верховної Ради України до громадян України всіх національностей (серпень 1991 р.); Декларація прав національностей України (листопад 1991 р.); Основи законодавства України про культуру (лютий 1992 р.); Закон України “Про національні меншини в Україні” (червень 1992 р.); Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” (червень 1997 р.); Конституція України (червень 1996 р.); Закон України “Про громадянство України” (квітень 1997 р.) та в інших правових документах, прийнятих Верховною Радою України.

О. Антонюк

**Декомпозиція** — метод аналізу, розкладання на складові складних завдань, процедур, систем, підсистем тощо.

М. Копнов

**Делегування** — передання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Д. є способом домогтися виконання роботи іншими людьми, водночас це акт, який перетворює людину на керівника.

Л. Згалат-Лозинська

**Делегування повноважень** — передання прав щодо прийняття рішень з верхнього рівня управління до нижчого. Американсь-

кий менеджмент виокремлює дві концепції процесу Д. п.: 1) класична концепція, згідно з якою повноваження передаються від вищого до нижчого рівня (рис. 1) (наприклад, головний технолог отримує повноваження від головного інженера); 2) концепція обмежених повноважень, за якою підлеглий має право відхиляти вимоги щодо передання повноважень керівника (рис. 2).



Рис. 1. Модель класичної концепції делегування повноважень



Рис. 2. Модель концепції обмежених повноважень

На думку американського економіста У. Ньюмена, небажання керівників здійснювати Д. п. зумовлено такими причинами: перебільшенням власних можливостей, коли спрацьовує принцип “Я це зроблю краще”; невпевненістю щодо своєї здатності керувати; відсутністю довіри до підлеглих; страхом перед ризикованими рішення-

ми; відсутністю вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку. Причини відмови підлеглих від відповідальності та блокування делегування: відсутність ініціативи, страх самотійно розв’язувати проблему; боязнь критики; відсутність необхідних інформації та ресурсів; перевантаженість роботою; невпевненість у собі; відсутність додаткових стимулів. З метою подолання проблем Д. п. і прийняття відповідальності доцільно забезпечити чіткий функціональний розподіл, прозорість інформації, створити дієві мотиваційні механізми тощо.

Л. Згалат-Лозинська

**Демаркетинг** — ситуація і лінія поведінки в маркетингу, зумовлена зростанням попиту на товари до рівня, який перевищує можливості їх виробництва за наявних ресурсів. Проблема зменшення, девальвації небажаного, надмірного попиту вирішується переважно в період розгортання виробництва престижних, особливо популярних товарів, моделей, послуг. Головним завданням Д. є зменшення рівня надмірного попиту. Для цього застосовуються такі маркетингові заходи: підвищення рівня цін, відмова від політики знижок і пільг; зменшення інтенсивності або повне припинення реклами; перехід від інтенсивного до ексклюзивного методу організації збуту (тільки через фірмові магазини чи уповноважених дилерів на даному ринку); продаж ліцензій на право виробництва і збуту іншим фірмам. Надмірний попит може бути проблемою не тільки в бізнесі, а і в державному (висока народжуваність у Китаї) та муніципальному (перевантаженість автотранспортної мережі великих міст) управлінні.

В. Сладкевич

**Демередж** (англ. *demurrage*) — штраф за наднормативний простій судна під навантаженням (розвантаженням). Виплачується судновласнику вантажовідправником або вантажоодержувачем у розмірі собівартості експлуатаційного вмісту судна на стоянці.

М. Копнов

**Демографічна політика** (грецьк. *dēmos* — народ і *graphō* — пишу) — 1) сфера діяльності переважно держави, спрямована на регулювання структури, розміщення,

переміщення і динаміки народонаселення; 2) частина соціально-економічної політики (може бути державною або регіональною), покликаної регулювати народонаселення країни. У ХХ ст. у світі спостерігалось інтенсивне зниження народжуваності. Воно почалося переважно в європейських країнах у період між світовими війнами і тривало, починаючи з 60-х років, в інших промислово розвинутих країнах. У ХХ—ХХІ ст. найшвидше зростало населення у країнах, що розвиваються. В Центральній і Східній Африці, наприклад, 45 % населення віком молодше 15 років, а в Нігерії, Малі — 50 %, тоді як у країнах Європи ці показники становлять від 15 % (Іспанія) — до 21 % (Норвегія, Ірландія). За прогнозами одних вчених, після досягнення кількості населення на Землі 8 млрд, його зростання значно уповільниться. Інші вчені вважають, що в період з 2100 до 2200 р. населення Землі становитиме 10—15 млрд. Вплинути на народонаселення можна шляхом створення відповідних соціально-економічних умов життя громадян (населення); прийняттям певних законів і підзаконних актів. Основними суб'єктами Д. п. є органи державної влади та управління, їхні посадові особи, регіональні, муніципальні органи влади. Головними напрямками Д. п. є: відтворення і міграція населення; формування його освітнього потенціалу; склад і структура трудових ресурсів; професійна орієнтація; працевлаштування; зайнятість населення.

М. Головатий

**Демографія** (грецьк. *dēmos* — народ, *graphō* — писати, записувати) — наука про народонаселення. Д. встановлює остаточну результативність комплексу взаємопов'язаних по горизонталі та по вертикалі причин і наслідків, що зумовлюють стан, зміни, процеси відтворення та міграції населення, процеси, що відбуваються у професійному та соціальному його складі, розміщенні тощо.

І. Корінчевська

**Демократизація капіталу** — теорія, за якою внаслідок поступово зростаючого поширення акцій крупних компаній серед найманих працівників деякі з них стануть співвласниками колективної капіталістичної власності й одержать певну можливість управляти нею. Економічну неминучість цього процесу вперше обґрунтував напри-

кінці ХІХ ст. німецький економіст Е. Бернштейн, а у 20-х роках ХХ ст. — американський вчений Т. Карвер, згодом ця теорія була підтримана іншими американськими і західними фахівцями. Проте лише в останні десятиліття у США спостерігається перехід деяких дрібних акціонерних товариств у власність трудових колективів, але не тільки через механізм розповсюдження акцій. Жодна крупна акціонерна корпорація не стала народною власністю. У 90-х роках ХХ ст. з десятків мільйонів осіб у США, які були акціонерами, тільки кожний десятий отримував високі дивіденди (саме цих крупних акціонерів можна вважати співвласниками корпорацій). Права більшості дрібних акціонерів на практиці ігноруються, вони цілком усунені від керівництва корпораціями. У радянській економічній літературі повністю заперечувалася можливість втілення теорії Д. к. і щодо середніх акціонерів. Проте ситуація може змінюватися як у бік їх пролетаризації (внаслідок знецінення або навіть повної втрати акцій під час економічних криз, банкрутства корпорацій), так і у бік часткової капіталізації (якщо частина найкваліфікованіших працівників володіє інтелектуально та інформаційно насиченою робочою силою).

В. Сладкевич

**Демократія** (грецьк. *dēmokratia*: *dēmos* — народ і *kratos* — влада, правління) — 1) політичний лад, порядок здійснення влади, спосіб управління суспільними справами; практичне втілення ідеалів свободи, справедливості, рівності можливостей, людських прав; соціальна активність, участь громадян у розв'язанні проблем; 2) суспільне самоврядування, яке здійснюють рівноправні громадяни через безпосередню участь в обговоренні й вирішенні громадських справ шляхом вільного вибору (голосування) тощо. Термін "Д" найчастіше використовується у двох значеннях: 1) організація політичного і громадянського суспільства, що забезпечує реальне народовладдя, засноване на правах і свободах людини, громадянина; 2) влада народу, народовладдя, форма політичного, державного устрою (народ — джерело влади). Саме поняття "Д", його сенс, особливості мають велику історичну генезу. Перші чіткі форми демократії, спроби визначення її сутності існували в часи давньогрецьких держав.

Так, Геракліт стверджував, що Д. — це правління “нерозумних і гірших” (як прибічник аристократії духу, він відкидав демократію). Демокріт, Сократ зазначали вади Д., а Платон взагалі вважав, що це влада гірших людей, плебеїв; влада з якої, в разі перемоги бідняків, що п’яніють від влади, народжується тиранія. Аристотель протиставляв демократії політію (владу розумної більшості, але не натовпу). Ш. Монтескьє, розрізняючи три способи правління — деспотичний, монархічний і республіканський, — доводив, що “коли у республіці володарює народ — це і є демократія”. По-своєму пояснювали сутність демократії Д. Н. Макіавеллі, Дж. Локк, Ж.-Ж. Руссо, філософи і політики, які обґрунтовують сучасні концепції Д. Нинішні концепції Д. базуються переважно на двох альтернативних напрямках: руссоїстському (за Ж.-Ж. Руссо з поступовим розвитком в соціалістичній (марксистській) теорії) і ліберальному. Перші називають теоріями колективістського, а другі — конкурентного типу. Д. — це: визнання народу джерелом влади, сувереном, стосовно якого влада відіграє обслуговуючу роль; вільні вибори; участь народу у формуванні органів державної влади, контроль з боку народу за її діяльністю. Принцип суверенітету народу реалізується через принципи більшості і представництва. Здійснюється Д. за умови прав і свобод громадян, соціальних груп. Сучасна політико-правова концепція прав і свобод людини закріплена в документах ООН (в 1948 р. було прийнято Загальну декларацію прав людини). Політична Д. найвиразніше і найоб’ємніше представлена інститутом парламентаризму, який виконує такі основні функції: представницька (реалізується через виборчу систему); владна (найважливіша складова — законодавча діяльність); функція легітимності режиму (реалізується через прийняття політичних рішень); функція вирішення соціальних і політичних конфліктів. Д. поділяють також на *безпосередню* (форми прямого народовладдя, здійснення влади народом безпосередньо, без створення постійних органів або інших інститутів); *представницьку* (здійснення державної влади або самоврядування делегуванням громадянами своїх повноважень їхнім представникам (депутатам), які обираються до представницьких органів). Існують й інші класифікації Д.: *правова* (заснована на правах

людини, що максимально реалізуються у суспільстві); *захисна* (форма захисту людиною своїх прав, протистояння утискам, загрозам тощо); *процедурна* (механізми розроблення, прийняття рішень, вирішення проблемних питань); *елітарна* (інструмент в руках еліти для управління суспільними процесами). Як своєрідні псевдомоделі Д. існують імітативна і маніпулятивна Д., які ще називають псевдодемократіями. Розрізняють економічні та соціокультурні передумови Д. Існують три основних моделі переходу від недемократичних режимів до Д.: *класична лінійна модель* (поступове обмеження абсолютної монархії, розширення прав громадян і парламенту, розширення виборчих прав тощо — Велика Британія, Швеція); *циклічна модель* (демократичні та авторитарні форми правління по черзі змінюють одна одну — країни Латинської Америки, Африки, Азії); *діалектична модель* (досить швидке падіння авторитарних режимів і встановлення дієздатної, повноцінної Д. — Греція, Португалія, Іспанія). Власну демократичну історію, традицію має Україна. Перші прояви демократизму існували у найдавніші часи — від різних племінних союзів до першої державності — Київської Русі. У XIV–XVI ст. — форсоване копіювання так званої польської моделі (шляхетської демократії), пристосування до існуючої структури Речі Посполитої, стрімкий прогрес культури і освіти в самій Україні. Наприкінці XV ст. починається козацька доба в історії України і виникає козацько-гетьманська державність (XVII ст.), козацька Д. Доктрина Кирило-Мефодіївського братства була вершиною демократичної думки в Україні XIX ст. Подальший розвиток демократії, мав місце в ході спроб сформувати українську державність у період національно-демократичної революції 1917–1920 рр., далі у формі шестидесятиництва, дисидентства (60-і роки XX ст.), демократичного поступу України у 1985–1991 рр. Якісно новий період формування українського демократизму починається з 1991 р. з проголошенням незалежності України.

М. Головатий

**Департамент** (франц. *departement*, від *departir* — розділяти) — 1) структурний підрозділ центрального органу виконавчої влади, очолюваний директором, що утворюється для виконання основних завдань високої складності (багатогалузевість, ба-

гатофункціональність, програмно-цільовий напрям діяльності), координації роботи, пов'язаної з виконанням цих завдань за умови, що у його складі буде не менш як два управління (наприклад, Д. підвідомчих підприємств Міністерства фінансів України); 2) у деяких державах — назва установи, міністерства (державний Д. у США); 3) адміністративно-територіальна одиниця у деяких країнах (Франція).

М. Головатий

**Департаментизація** — процес поділу організації на окремі блоки (бригади, дільниці, групи, відділи, служби тощо), в які об'єднуються та організаційно уособлюються виконавці схожих робіт. Д. дає змогу організаціям розвиватися практично без обмежень. Д. здійснюється за двома основними напрямками: шляхом групування робіт навколо ресурсів і навколо результату діяльності. Основними типами Д. є: 1. *Лінійна Д.* — групування та організаційне уособлення виконавців однотипних, схожих робіт; принципи групування робітників — за чисельністю (підрозділи), за часом роботи (зміни), за територією (робочі приміщення, аудиторії тощо). В середніх та великих організаціях лінійна Д. відбувалася на нижчих рівнях ієрархії (групи, бригади, дільниці); передбачає відносну автономність і самостійність працівників, характеризується в цілому простотою, одномірністю зв'язків (тільки вертикальні), можливістю самоуправління. Лінійну Д. застосовують дрібні та середні фірми, що здійснюють нескладне виробництво. 2. *Функціональна Д.* — виникає у зв'язку з поглибленням спеціалізації праці, застосовується на середніх та великих підприємствах, передбачає групування фахівців: за функціями (фінансування, постачання, наукові розробки, виробництво, маркетинг); за типом виробництва (експериментальне, одиничне, дрібносерійне, крупносерійне, масове, безперервне), за типом обладнання тощо. Націлена на виконання завдань, які постійно повторюються і не потребують оперативного прийняття рішень; оптимальна для підприємств, які виробляють обмежену номенклатуру продукції та діють у стабільних умовах. 3. *За кінцевим результатом*, яким можуть бути продукт, споживач або ринок (регіон). У разі *продуктової Д.* у виробничій ланці виділяють автономні

частини (групи підрозділів, дільниці, відділення), які технологічно пов'язані з різними виробами, товарами, і на ці дільниці призначаються керівники, які повністю відповідають за виробництво і збут певного продукту та одержання прибутку. В разі *Д. за споживачем* групування робіт організується навколо кінцевих споживачів продукції, наприклад: вітчизняних та зарубіжних; представників силових структур і цивільних підприємств; великих і невеликих фірм-покупців; оптових та роздрібних покупців; корпоративних клієнтів та окремих споживачів. За *ринкової (регіональної) Д.* роботи групуються навколо географічних та галузевих ринків виробництва і продажу, з урахуванням місцевого законодавства, звичаїв, потреб населення. *Матрична Д.* передбачає подвійне групування виконавців одночасно навколо робіт і навколо результату; представники робочих (цільових) груп водночас підпорядковуються керівникам проектів, які вирішують, що і коли повинно бути зроблено, і своїм функціональним менеджерам, які визначають, хто і як виконуватиме необхідні дії; використовується у багатьох галузях і сферах діяльності: хімічній, електронній, авіакосмічній, автомобільній, а також у лікувальних установах, банках, урядових організаціях, будівництві, рекламному бізнесі.

В. Сладкевич

**Департаментизація за кінцевим результатом** — групування та організаційне уособлення відносно автономних частин компанії за ознакою кінцевого результату, яким можуть бути продукт, споживач або ринок (регіон). Розвиток Д. за к. р. у проектуванні організацій був пов'язаний з появою багатопродуктових диверсифікованих виробництв або міжнародних компаній, які мали дивізійну організаційну структуру. За *продуктової Д.* (рис. 1) у виробничій ланці виділяють автономні частини (групи підрозділів, дільниці, відділення), технологічно пов'язані з різними виробами, товарами, і на ці дільниці призначаються керівники, які повністю відповідають за виробництво і збут певного продукту та одержання прибутку. Відділення забезпечуються необхідними для виконання поставлених завдань повноваженнями та функціональним обслуговуванням.

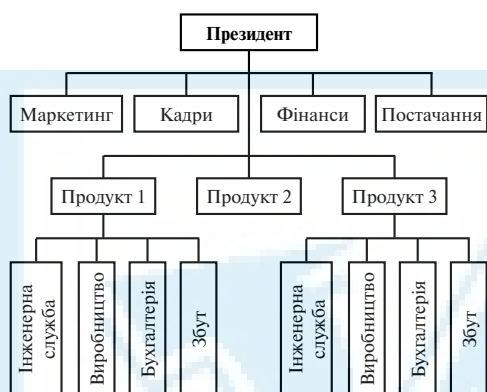


Рис 1. Приклад продуктової департаментизації

У вищого керівництва залишається невелика кількість централізованих функціональних служб (4–6), які забезпечують прийняття стратегічних рішень. У разі *Д. за споживачем* групування робіт організується навколо кінцевих споживачів продукції, наприклад: вітчизняних та зарубіжних; представників силових структур і цивільних підприємств; великих і невеликих фірм-покупців; оптових та роздрібних покупців; корпоративних клієнтів та окремих споживачів. *За ринкової (регіональної) Д.* (рис. 2) роботи групуються навколо географічних та галузевих ринків виробництва і продажу, з урахуванням місцевого законодавства, звичаїв, потреб населення.

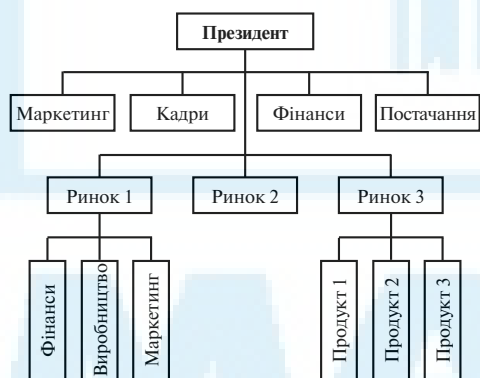


Рис 2. Варіант ринкової департаментизації

Таку структуру застосовують фірми, що виробляють широкий асортимент товарів і послуг, які відповідають запитам кількох ринків, або великих груп споживачів. Якщо деякі ринки (групи покупців) набу-

вають особливої важливості для фірми, в її структурі виділяються автономні відділення, які орієнтовані на даний ринок (групу). *Переваги Д. за к. р.:* вище керівництво одержує можливість зосередитися на вирішенні тільки стратегічних завдань — управління зростанням та розвитком організації в цілому, тоді як відповідальність за виробництво, збут та отримання прибутку переноситься на середній рівень управління (менеджерів відділень); значно підвищується увага в процесі роботи до кінцевого результату (продукту, споживача, ринку, регіону), що згуртовує людей у відділенні; розвиваються децентралізація, ініціатива та самостійність керівників відділень. *Недоліки Д. за к. р.:* цілі продуктової (ринкової, регіональної) відділень можуть бути протиставлені загальним організаційним цілям; виникає дублювання в роботі, збільшується чисельність управлінського персоналу, зростають витрати на утримання додаткових служб; ускладнюються контроль та координація робіт через зростання самостійності відділень; збільшуються витрати на відрядження.

В. Сладкевич

**Департаментизація лінійна** — групування і організаційне уособлення виконавців однотипних, схожих робіт. Принципи групування працівників: за чисельністю (підрозділи); за часом роботи (зміни); за територією (робочі приміщення, аудиторії тощо). В середніх та великих організаціях *Д. л.* здійснюється на нижчих рівнях ієрархії (групи, бригади, дільниці). Вона передбачає відносну автономність і самостійність працівників, характеризується в цілому простотою, одномірністю зв'язків (тільки вертикальні), можливістю самоуправління. *Д. л.* застосовують дрібні та середні фірми із нескладним виробництвом. Кожний виробничий чи управлінський підрозділ очолює керівник, який зосереджує у своїх руках всі функції управління і повноваження з прийняття рішень. За *Д. л.* чітко виражений принцип єдності керівництва, висока ступінь централізації в управлінні, повноваження функціональних фахівців незначні, мають рекомендаційний характер. З розвитком спеціалізації роботи виникає необхідність переходу до інших типів департаментизації. *Переваги Д. л.:* особиста відповідальність кожного керівника за ре-

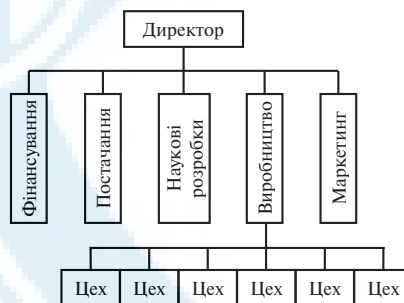
зультати діяльності підрозділу; оперативність у прийнятті рішень; єдність і чіткість управління; узгодженість дій виконавців. *Недоліки*: високі вимоги до керівника, який перевантажений інформацією, значним потоком паперів, численними контактами і повинен мати різноманітні знання, досвід у всіх сферах діяльності, де працюють його підлегли; ефективне управління обмежується можливостями керівника.

*В. Сладкевич*

**Департаментизація матрична** — подвійне групування виконавців водночас навколо робіт і навколо результату. В кожному функціональному підрозділі створюються цільові групи, які закріплюються за окремими проектами, програмами, замовленнями. Представники робочих (цільових) груп одночасно підпорядковуються керівникам проектів, які вирішують, що і коли повинно бути зроблено, і своїм функціональним менеджерам, які визначають, хто і як буде виконувати необхідні дії. Д. м. використовується у багатьох галузях і сферах діяльності: хімічній, електронній, авіакосмічній, автомобільній тощо. Різноманітні варіанти Д. м. також застосовують у лікувальних установах, банках, урядових організаціях, будівництві, рекламному бізнесі. *Переваги Д. м.*: гнучкість і оперативність маневрування ресурсами за реалізації кількох програм в межах однієї компанії; можливість концентрування зусиль фахівців різного профілю при розробленні нових проектів, програм; формування у персоналу і менеджерів типу поведінки, за яким вони на перше місце ставлять інтереси фірми, а не тільки власного підрозділу; заохочення кооперації, координації споріднених видів діяльності; значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарату; скорочення термінів розроблення нової техніки та технології, зменшення вартості робіт, підвищення якості створюваних технічних систем. *Недоліки Д. м.*: складність, громіздкість структури управління; проблеми через відсутність принципу єдності керівництва в управлінні; часті конфлікти через боротьбу за владу між керівниками функціональних відділів і керівниками проектів; нераціональні витрати часу на комунікації; розвиток організаційної бюрократії та послаблення дієвого підприємництва.

*В. Сладкевич*

**Департаментизація функціональна** — групування зв'язку з поглибленням спеціалізації праці. Застосовується на середніх та великих підприємствах, передбачає групування фахівців: за функціями (фінансування, постачання, наукові розробки, виробництво, маркетинг); за типом виробництва (експериментальне, одиначне, дрібносерійне, крупносерійне, масове, безперервне); за типом обладнання тощо. При цьому виконання вказівок функціональних органів (відділів планування, постачання, обслуговування виробництва) в межах їх компетенції обов'язкове для виробничих підрозділів. Д. ф. націлена на виконання завдань, які постійно повторюються і не потребують оперативного прийняття рішень. Оптимальна для підприємств, які виробляють обмежену номенклатуру продукції та діють у стабільних умовах (рис.).



**Варіант функціональної департаментизації**

*Переваги Д. ф.*: 1) можливість виконання завдань найефективнішим способом (досягається завдяки розвитку функціональної спеціалізації, яка дає змогу економити час, спрощує навчання та підготовку працівників, сприяє кваліфікованому виконанню будь-якої спеціалізованої функції); 2) уособлення функціональних служб забезпечує престиж найважливішим функціям, наслідком чого є укріплення вертикальних зв'язків та комунікацій в організації; 3) відкривається шлях до кількісного зростання організації; практично усі потужні промислові підприємства розвивались на основі Д. ф. *Недоліки Д. ф.*: поява організаційних бар'єрів між уособленими завданнями; послаблення горизонтальних зв'язків між підрозділами; ускладнення координації роботи підрозділів; зменшення важливості загальноор-



ганізаційних цілей та домінування цілей функціональних підрозділів; зростання сепаратизму, інстинкту самозбереження підрозділів, складається ситуація, за якої неможливо позбутися роботи в організації; виникнення протиріч, конфліктів між функціональними підрозділами; на головного керівника замикається занадто багато поточних проблем, внаслідок чого він не встигає вчасно та якісно вирішувати не тільки проблеми функціональних підрозділів, а й свої стратегічні завдання. Недоліків функціональної департаментизації можна позбутися за допомогою групування робіт та спеціалістів навколо кінцевого результату.

*В. Сладкевич*

**Депозит** (лат. *depositum* — річ, віддана на зберігання) — 1) грошові кошти або цінні папери (акції, облігації), передані на зберігання до кредитно-фінансових установ (банків, ощадних кас) підприємствами, організаціями і громадянами на обумовлений термін або безстроково; 2) записи в банківських книгах, які підтверджують певні вимоги клієнтів до банку; 3) внески до митних установ у забезпечення оплати митних зборів; 4) внески грошових сум до судових і адміністративних установ в забезпечення позову, явки до суду; 5) на біржі завдаток, певна грошова сума, що становить обумовлену частину ф'ючерсного контракту або тверду суму, яку повинен заплатити член біржі розрахунковій палаті, а клієнт — брокеру при реєстрації контракту. Д. поділяються на термінові, до запитання і умовні. В період до запитання Д. використовуються банками (депозитаріями) як кредитні ресурси і приносять вкладнику (депозитору) дохід у вигляді відсотків. Якщо кошти з термінового внеску вилучаються до обумовленого терміну, депозитарій утримує певну частину відсотків. Депозитору на період зберігання його коштів депозитарієм видається депозитний сертифікат, що виконує роль боргової розписки банку.

*М. Копнов*

**Депозитарій** — 1) фізична або юридична особа, якій довірено депозити; 2) у міжнародному праві хранитель справжнього тексту багатостороннього міжнарод-

ного договору і всіх документів, що стосуються його (заяв, ратифікаційних грамот, документів про денонсацію тощо).

*М. Копнов*

**Депозитний рахунок** — рахунок фірми в банку для збереження коштів під відсотки. Д. р. грошового ринку — чутливий до ринку банківський рахунок, який застосовується з грудня 1982 р. На таких рахунках повинно зберігатися не менше 1000 дол. (до 1 січня 1986 р.), і лише три чеки можуть бути виписані протягом місяця. Відсоткові ставки відповідають ставкам інвестиційних фондів, щокладають кошти тільки в короткострокові зобов'язання грошового ринку, хоча ставка будь-якого банку може бути вищою або нижчою.

*В. Захожай*

**Депозитний сертифікат** — письмове свідоцтво кредитної установи про депонування коштів, що засвідчує право вкладника на одержання депозиту. Розрізняють депозити до запитання і термінові (вклад на визначений термін).

*О. Казак*

**Депозитні операції банків** — діяльність комерційного банку, пов'язана із залученням та видачею депозитів, отриманням чеків, виписаних на інші банки, відправкою їх на інкасацію та оплатою чеків з депозитних рахунків.

*О. Казак*

**Депонент (депозитор)** — фізична або юридична особа, яка внесла цінності на зберігання в депозит установи. Д. є також працівники, які не одержали вчасно заробітну плату, і окремі організації та особи, на користь яких зроблено утримання із заробітної плати (аліменти та ін.).

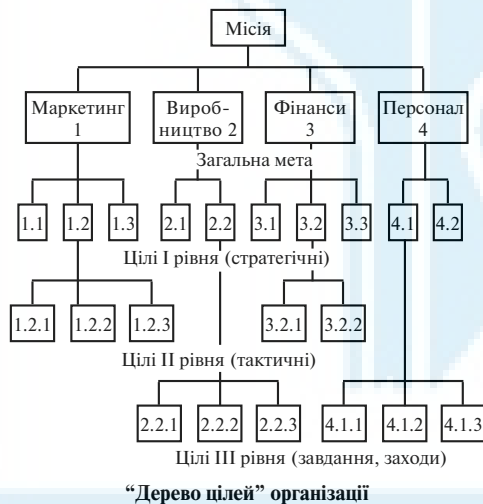
*В. Захожай*

**Депорт** — термінова біржова операція з цінними паперами з розрахунком на зниження їх курсу; знижка за згоду відстрочити розрахунки за операцією.

*М. Копнов*

**“Дерево цілей” організації** — 1) структурована, побудована за ієрархічним принципом (ранжована за рівнями) сукупність цілей системи, програми, плану,

в якій виділено: головну мету (“вершина дерева”); підпорядковані їй підділі першого, другого і т. д. рівнів (“гілки дерева”); 2) наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв’язку цілей, яке демонструє розподіл основної (генеральної) цілі чи місії на підділі, завдання і окремі дії. “Д. ц.” будується на основі вертикальної (між рівнями управління) та горизонтальної (між підрозділами, напрямками діяльності) інтеграції, яка дає змогу узгоджувати і координувати діяльність всіх частин і підсистем організації. В основі побудови “Д. ц.” — їх декомпозиція — розподіл на дрібніші цілі. Кількість рівнів декомпозиції залежить від складності, масштабів і ступеня конкретизації певних цілей, типу і особливостей організаційної структури управління, ієрархічності побудови системи менеджменту організації (рис.).



“Дерево цілей” організації

Побудова “Д. ц.” в організації дуже важлива, оскільки вона забезпечує орієнтацію діяльності всіх підрозділів на досягнення цілей вищого рівня. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожен підрозділ, виконуючи власні завдання, робить необхідний внесок у досягнення цілей організації в цілому. Створення “Д. ц.” дає змогу також визначити напрям діяльності організації, показати її в наочній формі, піддати аналізу, визначити зони конфліктності цілей, їх об’єктивність, обґрунтованість, узгодженість. *Правила побудови “Д. ц.” організації:* 1) декомпозиція цілей на підділі на кожному рівні повинна

виконуватися в межах одного методологічного підходу; 2) зіставленість цілей кожного рівня за масштабом і значенням; 3) використання ясних і чітких формулювань кожної цілі, без довільних тлумачень; 4) забезпечення при формулюванні цілей можливості кількісної чи порядкової оцінки ступеня її досягнення; 5) загальна мета, розташована на вершині схеми, повинна містити опис кінцевого результату; 6) ціль вищого рівня є орієнтиром, основою для розроблення цілей нижчого рівня; 7) цілі вищого рівня завжди мають ширший характер і триваліший часовий інтервал досягнення; 8) кожна ціль вищого рівня повинна бути представлена у вигляді підцілей наступного рівня так, щоб досягнення всіх цілей нижчого рівня забезпечувало реалізацію цілей вищого рівня; 9) при переході до нижчих рівнів цілі більше конкретизуються; нижчий рівень “Д. ц.” повинен містити конкретні дії і результати; 10) ціль нижчого рівня визначається вищим; 11) цілі нижчого рівня є засобами досягнення цілей вищого рівня; 12) фундаментом “Д. ц.” повинні бути завдання з виконання конкретних робіт. Після розроблення ієрархії цілей їх необхідно проаналізувати, щоб з’ясувати: які цілі сформульовано нечітко, неконкретно; які неможливо досягти одночасно, не узгодивши між собою; які суперечать одна одній, конфліктують між собою (досягнення однієї цілі заважає здійсненню іншої); які цілі не мають інформаційного, юридичного, ресурсного, організаційного забезпечення; які не розуміють і не поділяють виконавці; чи існує система контролю і звітності за виконанням певних цілей. У процесі аналізу ієрархії стратегічних цілей значна увага приділяється діагностуванню і вирішенню конфліктів цілей. При цьому застосовують такі варіанти дій: 1) домінування цілей — одна з них виділяється як головна, інша — як другорядна; 2) оцінка і розподіл цілей за важливістю, знаходження компромісу; 3) розподіл антагоністичних, конкуруючих цілей в часі та просторі. 4) узгодження цілей — приведення їх до загального знаменника (інтеграція цілей, “концепція” вигоди). Цілі, що конфліктують між собою, трансформуються в одну ієрархічну упорядковану ціль.

*В. Сладкевич*

**Державна реєстрація юридичних та фізичних осіб — підприємців — засвідчення факту створення або припинення дії**

юридичної особи; засвідчення факту набуття або позбавлення підприємця статусу фізичної особи, а також вчинення інших реєстраційних дій, передбачених законом, шляхом внесення відповідних записів до Єдиного державного реєстру.

*Г. Барчан*

**Державне замовлення** — механізм формування складу необхідної продукції та розміщення відповідних угод серед підприємств, фінансування і контролю їх виконання; механізм конкурсних торгів тощо. Є одним з ефективних інструментів прямого впливу на виробництво. Залежно від особливостей економічного розвитку країни на кожному конкретному етапі визначається порядок формування та розміщення Д. з. на поставку продукції (товарів та послуг) для державних потреб. Оскільки економічна роль держави полягає у забезпеченні загальнодержавних потреб та захисту інтересів соціально пріоритетних груп населення, то Д. з. як інструментом державного регулювання формуються завдання на виготовлення та поставку продукції окремих галузей економіки, продовольчих та непродовольчих товарів народного споживання, виконання робіт і надання послуг за номенклатурою і в обсягах, що забезпечують реалізацію державних та міждержавних цільових програм, виконання міжурядових угод і створення державних резервів. Формуванням Д. з. і координаційною роботою щодо його розміщення займається Міністерство економіки України, яке узагальнює заявки, що надходять від потенційних державних замовників, за обсягами продукції та їх вартістю, подає їх Міністерству фінансів України з метою попередньої оцінки можливостей Державного бюджету України щодо їх фінансування. Водночас обов'язком Міністерства економіки України є розроблення пропозицій стосовно залучення позабюджетних джерел до фінансування Д. з. на поставку продукції. Д. з. як засобом державного регулювання охоплюються підприємства всіх форм власності. Вони можуть подавати до органів державної виконавчої влади, що формують Д. з., пропозиції щодо внесення до нього їхньої продукції. Потенційними державними замовниками можуть бути міністерства, інші центральні органи державної виконавчої влади, Уряд Автоном-

ної Республіки Крим, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації, державні організації та установи, тобто всі суб'єкти управління, які є відповідальними за виконання державних і міждержавних цільових програм. Державні замовники в межах затверджених обсягів Д. з. і відповідних коштів самостійно розміщують замовлення на поставку продукції для державних потреб. Обов'язковою умовою при цьому є вибір виконавців на тендерних (конкурсних) засадах. За необхідності передбачено можливість делегування державними замовниками частини своїх функцій з розміщення Д. з. та укладання державних контрактів іншим підприємствам, установам, організаціям. Контроль за виконанням Д. з. здійснюється державними замовниками та Міністерством економіки України. Основним документом, який визначає права та обов'язки сторін з виконання Д. з., є державний договір-контракт. Економічна роль держави у процесі формування, доведення та контролю за виконанням Д. з. у різних галузях і сферах економічної діяльності має свою специфіку.

*О. Сергієнко*

**Державне регулювання економіки** — 1) сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу державних установ і організацій на розвиток суспільного способу виробництва (в т. ч. продуктивних сил, техніко-економічних, організаційно-економічних та соціально-економічних відносин) для його стабілізації та пристосування до змінних умов; 2) система заходів для здійснення підтримуючої, компенсаційної та регулюючої діяльності держави, спрямованої на створення нормальних умов ефективного функціонування ринку та вирішення складних соціально-економічних проблем розвитку національної економіки й усього суспільства; 3) система типових заходів (форм, методів та інструментів) законодавчого, виконавчого і судового характеру, за допомогою яких держава забезпечує ефективний розвиток національної економіки та реалізацію соціально-економічних цілей суспільства. Д. р. е. зумовлене: створенням умов для ефективного функціонування самого ринкового механізму; усуненням негативних наслідків ринкових процесів; захистом національних інтересів на світовому ринку; вирішенням

проблем, які ринковий механізм розв'язати не може або розв'язує їх неефективно. *Основні функції Д. р. е.: цільова* — визначення цілей, пріоритетів (лат. *prior* — перший, перевага) і основних напрямів розвитку національної економіки; *стимулююча* — формування регуляторів, здатних ефективно впливати на діяльність суб'єктів господарювання (їхні інтереси) і стимулювати економічні процеси у бажаному для суспільства напрямі; *нормативна (регламентуюча)* — держава за допомогою законів, законодавчих актів і нормативів встановлює певні правила діяльності для суб'єктів економіки, визначає правовий простір; *коригуюча* — коригування (лат. — виправляти) розподілу ресурсів в економіці з метою розвитку прогресивних процесів і забезпечення нормальних соціально-економічних умов життя суспільства; *соціальна* — регулювання державою соціально-економічних відносин (наприклад, між підприємцями і працівниками), перерозподіл доходів, забезпечення соціального захисту та соціальних гарантій, збереження навколишнього середовища тощо; *безпосереднє управління неринковим сектором економіки* — регулювання державного сектору економіки, створення суспільних товарів і благ; *контролююча* — державний нагляд і контроль за виконанням і дотриманням законів, нормативних актів, економічних, екологічних та соціальних стандартів тощо. Об'єктами Д. р. е. є сфери, галузі, регіони, а також явища, ситуації та умови соціально-економічного життя країни, де виникли або можуть виникати проблеми, які не вирішуються автоматично або невідкладно, як того вимагають умови нормального функціонування економіки й підтримання соціальної стабільності.

Для регулювання економіки держава здійснює відповідну економічну політику (*економічна політика держави* — система соціально-економічних ідей та цілей розвитку країни, основні завдання, засоби їх досягнення, а також діяльність органів державної влади й управління щодо їх реалізації). *Основні види економічної політики: антициклічна* — спрямована на підтримку певних стабільних темпів економічного зростання (регулювання макроекономічної кон'юнктури); *структурна* — передбачає формування сучасної прогресивної й ефективної структури національної економіки; *І) амортизаційна* — за її допомогою держа-

ва заохочує нагромадження капіталу, яке у майбутньому стане основою розширення й оновлення виробництва; *2) інвестиційна* — передбачає регулювання капіталовкладень з метою структурної перебудови виробництва, його технічного та технологічного оновлення і модернізації; *3) науково-технічна та інноваційна* — спрямована на розвиток науки й техніки, забезпечення стратегічних наукових і технологічних проривів, впровадження результатів НТП у виробництво; *4) фінансова (бюджетно-податкова)* — визначає джерела формування державної казни, податкової системи та державного бюджету; *5) монетарна (кредитно-грошова)* — передбачає державне забезпечення економіки країни необхідною кількістю грошей, регулювання грошового та кредитного ринків; *б) цінова* — вплив держави на ціни й ціноутворення з метою інфляції, стимулювання модернізації виробництва, посилення конкурентоспроможності вітчизняних товарів на світовому ринку, здійснення кон'юнктурної та структурної політики, пом'якшення соціального напруження у суспільстві; *7) зовнішньоекономічна* — охоплює різні аспекти зовнішньої торгівлі, контроль за міграцією капіталів і робочої сили, підтримку вітчизняного підприємництва за кордоном тощо з метою усунення диспропорцій платіжного балансу та досягнення зовнішньоекономічної рівноваги; *8) соціальна* — зосереджується на формуванні ефективних соціально-економічних умов життя суспільства, регулюванні відносин між соціальними групами, формуванні економічних стимулів для участі у виробництві, забезпеченні ефективної зайнятості населення, створенні соціальних гарантій і умов для підвищення добробуту членів суспільства; *9) конкурентна* — має на меті розроблення заходів щодо створення конкурентного середовища, підтримки та захисту добросовісної конкуренції, боротьби з монополізмом в економіці тощо; *10) регіональна* — діяльність держави щодо забезпечення збалансованого і комплексного розвитку окремих територій країни, виходячи із загальнодержавних та регіональних інтересів, шляхом використання абсолютних та відносних переваг регіонів; *11) екологічна* — спрямована на забезпечення екологічної рівноваги, охорону навколишнього середовища, створення безпечних умов життя громадян.

**Державне регулювання зовнішньоекономічних зв'язків** — важливий елемент механізму державного регулювання економіки; формування правових, економічних, організаційних та інституційних механізмів для ефективної діяльності у сферах зовнішньої торгівлі, міжнародного науково-технічного та виробничого співробітництва, міграції капіталів та робочої сили, спільного освоєння повітряного та космічного простору, Світового океану, охорони довкілля тощо.

*Основні цілі державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) в Україні:* забезпечення збалансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку країни; стимулювання прогресивних структурних змін в економіці; створення найсприятливіших умов для залучення національної економіки в систему світового поділу праці та її наближення до ринкових структур розвинутих зарубіжних країн. Регулювання ЗЕД здійснюється за допомогою законів України, передбачених в них актів тарифного та нетарифного регулювання, економічних заходів оперативного регулювання (валютно-фінансових, кредитних та ін.), рішень недержавних органів управління економікою, які приймаються відповідно до їхніх статутних документів, договорів, що укладаються між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Об'єкти регулювання ЗЕД: зовнішня торгівля, фінансово-кредитні операції, підприємницька діяльність, науково-технічна кооперація з іноземними підприємцями, надання їм різноманітних послуг. З огляду на багатогранність ЗЕД та її важливість в Україні створено систему державного регулювання цієї сфери. Її здійснюють Україна як держава в особі органів у межах їхньої компетенції, недержавні органи управління економікою (товарні, фондові, валютні біржі, торговельні палати тощо), які діють на підставі статутних документів, а також самі суб'єкти ЗЕД на засадах відповідних координаційних угод, укладених між ними. *Органи державного регулювання ЗЕД:* 1. *Верховна Рада України.* У її компетенцію входить: прийняття, зміна, анулювання законів; затвердження головних напрямів зовнішньоекономічної політики; затвердження структури органів державного регулювання ЗЕД; укладання міжнародних договорів; запровадження спеціальних

режимів ЗЕД на території України; затвердження списку товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню або заборонений. 2. *Кабінет Міністрів України* — визначає методи зовнішньоекономічної політики України; координує діяльність міністерств, державних комітетів і відомств щодо регулювання ЗЕД; координує роботу торговельних представників України в інших державах; приймає нормативні акти з питань ЗЕД; веде переговори й укладає міжнародні договори; виносить на розгляд Верховної Ради пропозиції щодо організації міністерств, державних комітетів і відомств — органів оперативного державного регулювання ЗЕД; забезпечує складання платіжного балансу, зведеного валютного плану України; вживає заходи щодо раціонального використання грошей Державного валютного фонду України. 3. *Національний банк України* — зберігає і використовує золотовалютний резерв України; відстоює інтереси України у відносинах з центральними банками та іншими фінансово-кредитними установами інших держав і укладає з ними банківські угоди; регулює курс національної валюти щодо грошових одиниць інших держав; здійснює облік і розрахунки за наданими та одержаними державними кредитами і боргами, виконує операції з централізованими валютними ресурсами, які виділяють з Державного валютного фонду України в розпорядження НБУ, та ін. 4. *Міністерство зовнішньоекономічних зв'язків і торгівлі України* — забезпечує здійснення єдиної зовнішньоекономічної політики у разі виходу суб'єктів ЗЕД на зовнішній ринок, координує їх діяльність; здійснює контроль за дотриманням усіма суб'єктами ЗЕД чинних законів України та умов її міжнародних договорів; вживає заходи нетарифного регулювання ЗЕД, реєструє окремі види контрактів та ін. 5. *Державне управління митного контролю України* — здійснює митний контроль в Україні. 6. *Антимонопольний комітет України* — контролює дотримання суб'єктами ЗЕД антимонопольного законодавства. 7. *Органи місцевого управління та територіальні підрозділи органів державного регулювання ЗЕД України* — регулюють ЗЕД у межах своєї компетенції, передбаченої законами “Про зовнішньоекономічну діяльність” та “Про місцеві Ради народних депутатів України та місцеве самоврядування”. Держ-

жавні органи, які регулюють ЗЕД, керуються законами і нормативними актами, прийнятими Верховною Радою України, указами Президента і декретами Кабінету Міністрів. Серед них основоположними є Закони України “Про зовнішньоекономічну діяльність”, “Про режим іноземного інвестування”, Декрети Кабінету Міністрів України “Про систему валютного регулювання і контролю”, “Про єдиний митний тариф” та ін.

Державне регулювання ЗЕД здійснюється за допомогою адміністративних та економічних методів. Адміністративні методи безпосередньо впливають на господарські відносини, а економічні діють через ринковий механізм. *Адміністративні методи* найдоцільніше застосовувати в умовах економічної нестабільності, зростання дефіциту та інфляції. Вони встановлюються, як правило, на короткий термін з метою захисту економіки країни або її відродження через мобілізацію та оптимальне використання ресурсів. До них належать: ембарго (повна заборона ЗЕД), ліцензування, квотування, спеціфічні вимоги до товару та ін. *Економічні методи* регулювання є основними в період стабілізації економіки. До них належать: у галузі імпорту — митні тарифи, збори, імпорتنі депозити; у галузі експорту — пільгові кредити експортерам, гарантії, субсидії, звільнення від сплати податків тощо. Важливу роль серед економічних методів відіграють валютні обмеження, які спрямовані на розширення або стримання розвитку зовнішньоекономічних зв'язків країни. Це система правил, які регламентують здійснення операцій з валютними цінностями, зокрема з національною та іноземною валютами, дорогоцінними металами, цінними паперами тощо. Вони охоплюють: сферу зовнішньої торгівлі, рух капіталів і кредитів, переказ прибутків, податкових та інших платежів за кордон, часткову або повну заборону вільних купівлі та продажу іноземної валюти. У галузі зовнішньої торгівлі валютні обмеження виступають як опосередкований фактор стримання імпорту і по суті є системою валютного контролю. Регулювання залучення та вивезення капіталу в цілому спрямоване на підвищення ефективності іноземного інвестування в економіку країни. Воно має подвійний характер. З од-

ного боку, державне регулювання сприяє створенню сприятливого інвестиційного клімату за допомогою державних гарантій та надання пільг, а з іншого — обмежує вплив іноземного капіталу на економіку країни, яка залучає такі кошти.

*В. Сладкевич*

**Державне регулювання підприємницької діяльності** — 1) форми, методи та засоби державного впливу на діяльність підприємств і організацій для створення нормальних умов їх функціонування та розвитку й послаблення негативних тенденцій такої діяльності; 2) система правових, організаційних та регулятивно-контролюючих заходів держави, спрямованих на створення сприятливого підприємницького середовища й управління державним сектором для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності національної економіки. Підприємництво відіграє особливу роль у національному господарстві країни, створюючи інноваційне середовище, руйнуючи традиційні структури і відкриваючи шлях до перетворень, тобто стаючи тією силою, яка прискорює рух економіки шляхом ефективності, раціоналізації, ощадливості та постійного оновлення.

*Цілі державної підтримки підприємництва*: формування потужного підприємницького сектору; стимулювання перспективних видів і напрямів діяльності; сприяння нагромадженню інвестиційних ресурсів та інвестиційно-інноваційній діяльності у пріоритетних галузях; забезпечення стабільного функціонування вітчизняного підприємництва в умовах міжнародної конкуренції. Для нормального розвитку підприємницького середовища державою мають бути забезпечені такі обов'язкові умови: 1) стабільна національна кредитно-грошова система; 2) пільгова система оподаткування, що сприяла б швидкому припливу фінансових коштів у сферу бізнесу; 3) активно діюча система інфраструктурної підтримки підприємницької діяльності (комерційні банки, товарно-сировинні біржі, страхові компанії, науково-консультативні та навчальні центри загального розвитку підприємництва, менеджменту, маркетингу тощо); 4) державна підтримка підприємництва в галузі фінансів і матеріально-технічного забезпечення (особливо під час започаткування та становлення);

5) ефективний захист промислової та інтелектуальної власності; 6) спрощена процедура регулювання підприємницької діяльності державними органами управління національним господарством; 7) правова захищеність підприємництва; формування в суспільстві привабливого іміджу підприємництва, толерантного ставлення до його тимчасових невдач. *Складові Д. р. п. д.*: політика роздержавлення та приватизації; конкурентна або антимонопольна політика; інститут банкрутства суб'єктів підприємництва; державна система підтримки підприємництва тощо. Політика держави стосовно процесів роздержавлення та приватизації охоплює комплекс економіко-правових відносин та організаційно-правових заходів щодо їх регулювання з метою здійснення ринкових реформ загалом, становлення приватного сектору економіки та створення конкурентного середовища для розвитку бізнесу зокрема.

Конкурентна (антимонопольна) політика держави спрямована на запобігання монопольній діяльності, на її обмеження та припинення, а отже, на розвиток цивілізованої конкуренції. Підґрунтям конкурентної політики держави є антимонопольне законодавство, представлене Законами України “Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності” (1992), “Про Антимонопольний комітет України” (1993), “Про захист економічної конкуренції” (2001). *Інститут банкрутства* є загальним інструментом підприємницької політики, що виявляє неефективну діяльність підприємських структур, їхню неспроможність розрахуватися з державою та кредиторами, гарантуючи захист інтересів останніх. Економічний зміст державної підтримки підприємництва полягає в розробленні та реалізації системи державних програм науково-технічного, ресурсного, фінансового, консультативного, кадрового та іншого сприяння його розвитку.

*Основні напрями Д. р. п. д.*: 1) вдосконалення нормативно-правової бази підприємництва; 2) здійснення ефективної конкурентної політики; 3) створення ефективної системи фінансово-кредитної та гарантійної підтримки підприємця; 4) дерегуляція економіки; 5) створення сприятливого інвестиційно-інноваційно-

го клімату; 6) забезпечення стабільності національної валюти; 7) вдосконалення приватизаційного процесу; 8) здійснення реструктуризації, системної трансформації підприємств, адаптації їхньої діяльності до вимог ринку; 9) підтримання ефективно працюючих підприємств незалежно від форм власності, сприяння розвитку малого підприємництва; 10) підвищення ефективності функціонування державного сектору економіки; 11) розвиток “економіки погоджень” і третього сектору економіки (приватні підприємства, які є об'єктом державного регулювання економіки і використовуються для реалізації цілей державної політики); 12) заохочення іноземних інвестицій, залучення їх у приватизаційну сферу і в реальне виробництво; 13) сприяння держави у створенні та розвитку ринкової та соціальної інфраструктури; 14) обмеження тінізації економіки шляхом стимулювання трансформації некримінальної тіньової економіки у легальну, а також перекриття джерел кримінального бізнесу; 15) ефективне використання міжнародної допомоги з метою розвитку підприємства; 16) формування у суспільстві відповідного типу економічної культури та морально-психологічної атмосфери.

*В. Сладкевич*

### **Державне регулювання ринку праці —**

1) сукупність основних напрямів, форм та методів цілеспрямованого впливу держави на умови продажу й використання робочої сили; 2) система правових та організаційно-економічних заходів держави щодо забезпечення ефективної зайнятості, нормальних умов праці та раціонального використання робочої сили. *Д. р. п. п. передбачає*: 1) законодавче запровадження умов праці залежно від її видів, місця виконання, особи працівника (час праці і відпочинку, техніку безпеки, вимоги до кваліфікації, взаємовідносини між власниками засобів виробництва і найманою робочою силою, профспілками і підприємцями тощо); 2) створення державної системи дослідження і прогнозування стану загальнонаціональних і регіональних ринків праці; 3) створення мережі центрів служб зайнятості для реєстрації безробітних і фінансової допомоги їм, допомоги у працевлаштуванні, консультацій, сприяння вирішенню кадрових проблем на підприємствах; 4) створення фондів спри-

яння зайнятості та розроблення програм державної допомоги в підготовці кадрів; 5) розроблення програм державної допомоги у створенні нових робочих місць; 6) формування системи матеріальної допомоги у зв'язку з тимчасовим безробіттям. Д. р. р. п. в Україні здійснюється на підставі законодавчих актів, основним з яких є Закон України “Про зайнятість населення” (1991). Закон гарантує всім працездатним особам працездатного віку: право здійснювати будь-яку економічну діяльність; захист від дискримінаційної практики наймання на роботу і звільнення; безоплатну допомогу в пошуках роботи відповідно до інтересів, здібностей, освіти та вмінь особи, враховуючи потреби суспільства; грошову компенсацію, пов'язану із направленням на роботу до інших регіонів; вихідну грошову допомогу в разі втрати працездатності; безкоштовне навчання і перенавчання безробітних; надання роботи за фахом випускникам державних професійних навчальних закладів; визначення осіб, які зараховуються до категорії безробітних, а також осіб, яким надається спеціальний захист. Цей Закон визначає основні завдання Державної служби зайнятості, міністерств і соціальних партнерів у регулюванні ринку праці, стимулюванні зайнятості та подоланні безробіття, механізм формування й використання фонду сприяння зайнятості населення, роль підприємств, установ і організацій у реалізації державної політики зайнятості.

*Функції Державної служби зайнятості (ДСЗ):* аналіз стану ринку праці, прогнозування попиту та пропозиції робочої сили; облік громадян, які звертаються до ДСЗ із питань працевлаштування; надання їм допомоги у працевлаштуванні; надання інформації про вільні робочі місця та вакантні посади; проведення консультацій і допомога професійній орієнтації населення, у т. ч. молоді; організація професійної підготовки та перепідготовки працівників, звільнених з підприємств, установ та організацій; підготовка пропозицій та висновків про використання праці іноземних громадян, які запрошуються в Україну для виконання робіт за міжурядовими угодами; забезпечення в межах своєї компетенції соціального захисту незайнятих громадян; здійснення контролю за дотриман-

ням підприємствами (установами, організаціями) законодавства про зайнятість населення.

У межах Д. р. р. п. використовуються певні правові, організаційні та наукові заходи. *Правові заходи:* головним фактором правового регулювання ринку праці є Закон України “Про зайнятість населення”, зміни і доповнення до нього, інші закони, підзаконні акти та розпорядчі документи уряду. *Організаційні заходи:* створення додаткових сфер зайнятості (реструктуризація економіки, створення додаткових робочих місць на державних підприємствах; субсидування створення нових робочих місць у приватному секторі; створення умов для іноземного інвестування, організація громадських робіт; сприяння розвитку малого бізнесу, підприємництва, створення умов для самозайнятості громадян тощо); професійна орієнтація населення, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів; посилення територіальної та професійної мобільності робочої сили; субсидування частини витрат підприємств на заробітну плату, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, застосування гнучких форм зайнятості; надання допомоги у працевлаштуванні; надання допомоги в разі трудової міграції; асигнування коштів на часткове відшкодування безробітним втрати доходів, на забезпечення дострокового виходу на пенсію та інші грошові допомоги. *Наукові заходи:* наукове обґрунтування державної політики зайнятості населення; наукове забезпечення аналізу проблем зайнятості населення та ринку праці; оцінювання стану й перспектив розвитку та формування ринку праці України, визначення пріоритетних досліджень у цій сфері; координація з іншими науково-дослідними установами.

В. Сладкевич

**Державне регулювання фондів операцій** — 1) сукупність важелів і методів регулювання ринку цінних паперів державою; 2) здійснення державою комплексних заходів щодо впорядкування, контролю, нагляду за ринком цінних паперів та їх похідних, запобігання зловживанням і порушенням у цій сфері. *Основні завдання Д. р. ф. о.:* реалізація єдиної державної політики у сфері випуску та обігу цінних паперів та їх похідних; створення



умов для ефективної мобілізації та розміщення учасниками ринку цінних паперів (РЦП) фінансових ресурсів з урахуванням інтересів суспільства; одержання учасниками РЦП інформації про умови випуску та обігу цінних паперів, результати фінансово-господарської діяльності емітентів, обсяги і характер угод з цінними паперами та іншої інформації, що впливає на формування цін на РЦП; забезпечення рівних можливостей для доступу емітентів, інвесторів і посередників на РЦП; гарантування прав власності на цінні папери; захист прав учасників фондового ринку; інтеграція в європейський та світовий фондові ринки; дотримання учасниками РЦП вимог чинного законодавства; запобігання монополізації та створення умов розвитку добросовісної конкуренції на РЦП; контроль за прозорістю та відкритістю РЦП.

*Форми Д. р. ф. о.:* 1) *нормотворча* — прийняття актів законодавства з питань діяльності учасників фондового ринку; встановлення правил і стандартів здійснення операцій на фондовому ринку; інші заходи; 2) *організаційна* — регулювання випуску та обігу цінних паперів, прав та обов'язків учасників фондового ринку; видача спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення професійної діяльності на фондовому ринку; заборона та зупинення на певний термін (до одного року) професійної діяльності на фондовому ринку в разі відсутності ліцензії на цю діяльність та притягнення до відповідальності за здійснення такої діяльності; реєстрація випусків (емісій) цінних паперів та інформації про їх випуск (емісію); інші заходи; 3) *контрольна* — контроль за дотриманням емітентами порядку реєстрації випуску цінних паперів та інформації про їх випуск, умов продажу (розміщення) цінних паперів, передбачених такою інформацією; контроль над здійсненням професійної діяльності на фондовому ринку; контроль за дотриманням правил і стандартів здійснення операцій на фондовому ринку; контроль за дотриманням антимонопольного законодавства та системами ціноутворення на фондовому ринку; контроль за діяльністю осіб, які обслуговують випуск та обіг цінних паперів; інші заходи.

До системи органів Д. р. ф. о. належать: 1) Верховна Рада, Президент та Кабінет Мі-

ністрів України, які забезпечують створення загальних засад функціонування ринку, визначають стратегічні напрями державної політики та призначають склад Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку; 2) Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку України, основними завданнями якої є: формування та забезпечення реалізації єдиної державної політики щодо розвитку та функціонування РЦП та їх похідних, сприяння адаптації національного РЦП до міжнародних стандартів; здійснення державного регулювання та контролю за випуском і обігом цінних паперів на території України; захист прав інвесторів шляхом застосування заходів щодо запобігання порушенням законодавства на фондовому ринку та їх припинення, застосування до порушників відповідних санкцій; сприяння розвитку фондового ринку; узагальнення практики застосування законодавства з питань випуску та обігу цінних паперів, розроблення пропозицій щодо його вдосконалення; 3) Фонд державного майна України (контроль за обігом приватизаційних паперів); 4) Національний банк України (обслуговування обігу державних цінних паперів); 5) Міністерство фінансів України; 6) Антимонопольний комітет (контроль за дотриманням вимог антимонопольного законодавства); 7) Державна податкова адміністрація (контроль за дотриманням вимог податкового законодавства); 8) державні органи, які виконують спеціальні функції контролю та нагляду за дотриманням законодавства і правозастосування на РЦП (Міністерство внутрішніх справ, Генеральний прокуратор, Служба безпеки України, господарські суди тощо).

*В. Сладкевич*

**Державне регулювання цін** — 1) комплекс важелів прямого й опосередкованого впливу держави на механізм ціноутворення; 2) політика держави за допомогою законодавчих, адміністративних та кредитно-фінансових заходів впливати на ціни з метою сприяння стабільному розвитку економічної ситуації в країні. Д. р. ц. спрямоване на досягнення таких цілей державної економічної політики: запобігання руйнівному впливу цін на економіку, стримання інфляції, захист внутрішнього ринку від негативного впливу зовнішньої

конкуренції, стримання монополізму і забезпечення конкурентного середовища на ринку. Д. р. ц. здійснюється у таких формах: обмеження рівня ціни; введення податкових платежів, що призводить до вилучення доходів у виробників і споживачів; державна підтримка цін через дотації. *Методи Д. р. ц.* можна об'єднати у дві групи: прями та непрямі (опосередковані). Пряме регулювання, як правило, переважає на початковому етапі створення ринку, коли його регульовальні якості ще недостатньо розвинені, або у разі виникнення кризової ситуації в економіці. *Прямі методи:* встановлення фіксованих (твердих) цін на найважливіші товари та послуги; застосування граничних цін або граничних коефіцієнтів їх підвищення; декларування зміни цін, заморожування (блокування) цін на певний термін; введення граничних рівнів посередницько-збутових націнок і торговельних надбавок; дотування виробників деяких товарів; укладання договорів про ціни між підприємствами і державою тощо. *Непрямі методи* Д. р. ц. переважають на етапі зрілого ринку і в нормальних умовах розвитку економіки, коли регульовальний потенціал ринкового механізму реалізується на повну силу. За допомогою цих методів держава регулює поведінку об'єктів, які беруть участь у процесі ціноутворення, але не диктує самий порядок, способи визначення цін та їх рівень. Непряме регулювання досягається переважно за допомогою зміни рівня та диференціації ставок товарних податків (ПДВ, акцизний збір, мито), пільгового оподаткування та кредитування, граничних нормативів рентабельності тощо.

Д. р. ц. в Україні регламентується спеціальним законодавством: Законами України “Про ціни і ціноутворення” (1990), “Про місцеве самоврядування” (1997), “Про захист економічної конкуренції” (2001). Закони в галузі ціноутворення встановлюють основні правила формування та застосування цін у країні, порядок контролю за цінами, відповідальність за їх порушення, права та обов'язки окремих органів виконавчої влади у сфері ціноутворення. Зазначені закони доповнюються і конкретизуються спеціальними рішеннями парламенту, указами Президента чи постановами уряду.

В. Сладкевич

**Державний кредит** — сукупність кредитних відносин, у яких однією зі сторін є держава та місцеві органи влади, а кредиторами або позичальниками — фізичні та юридичні особи.

О. Казак

**Дефіцит** (лат. *deficit* — не вистачає) — збиток, перевищення витрат над доходами, виплат над надходженням коштів. Плюсова нерівновага — позитивне сальдо, профіцит. Розрізняють Д. бюджетний, товарний, платіжного балансу.

О. Казак

**Дефлятор** — коефіцієнт переведення економічних показників, розрахованих в поточних цінах, в постійні (незмінні) ціни.

М. Копнов

**Дефлятор ВВП** — індекс, що виражає відношення обсягу ВВП у фактичних цінах до обсягу того ж ВВП, вираженого в базових цінах (найчастіше в цінах попереднього року).

М. Копнов

**Дефляція** (лат. *deflare* — дувати) — 1) політика стримування інфляції шляхом обмеження грошової маси та використання інших грошово-кредитних заходів (скорочення готівки, блокування банківських внесків, кредитів, зменшення капіталовкладень, зниження цін), спрямованих на боротьбу з інфляцією і підвищення купівельної спроможності; 2) падіння загального рівня цін внаслідок зростання купівельної сили грошей. Д. здійснюється переважно за допомогою збільшення податків, запобігання зростанню заробітної плати або її заморожування, зниження витрат державного бюджету шляхом кредитної рестрикції (скорочення обсягів кредитів) за рахунок збільшення продажу державних цінних паперів.

В. Захожай

**Дефолт** (англ. *default* — несплата, невиконання договору) — явище в економічному житті, коли відбувається припинення виплати відсотків на цінні папери внаслідок ліквідації компанії.

О. Антонюк

**Децентралізація** — розподіл повноважень, необхідних для прийняття рішень, серед нижчих рівнів керівництва організації. На практиці рідко трапляються повністю централізовані або децентралізовані організації. Ступінь Д. управління підприємством може бути різним залежно від масштабу, профілю, технології виробництва, характеру продукції, обсягів та форм збутової діяльності. *Ознаки, за якими визначається ступінь Д.:* 1) кількість, важливість і наслідки рішень, які приймаються на нижчих рівнях керівництва (чим більше важливих рішень, що мають суттєві наслідки для організації, приймається менеджерами низової або середньої ланки управління, тим вищий ступінь Д.); 2) обсяг контролю за роботою підлеглих (у значно децентралізованій організації керівництво вищого рівня рідко перевіряє поточні рішення підлеглих керівників, діяльність оцінюється на підставі підсумкових результатів); 3) кількість функціональних служб та їх роль порівняно з лінійними підрозділами.

*Фактори впливу на ступінь Д. в управлінні:* 1) вартість рішень, які приймаються менеджерами; 2) стандартизація політики підприємства щодо інших учасників бізнес-середовища; 3) розміри підприємства; 4) організаційна культура і філософія керівництва; 5) наявність відповідних менеджерів на нижчих ланках керівництва; 6) розвиток техніки контролю, комунікаційних систем; 7) ступінь розподілу праці (щодо ринку, продукту, проекту, споживача, території); 8) мінливість бізнес-середовища. Д. в управлінні застосовують великі диверсифіковані компанії із значною кількістю підприємств і підрозділів, які виробляють широку номенклатуру продукції, працюють на розосереджених ринках. У складі компанії створюються виробничі відділення, які мають повну господарську самостійність, широкі повноваження у сфері як виробництва, так і збуту, несуть відповідальність за одержання прибутку. Вище керівництво компанії контролює оперативну діяльність відділень, координує їх роботу, здійснює перспективне планування. Кожне виробниче відділення самостійно фінансує власну діяльність, організує на комерційних засадах партнерські відносини з учасниками ринку. Керівники відділень мають значні повноваження і право прийняття самостійних рішень. *Переваги застосування Д.*

*в управлінні:* 1) полегшується управління великими компаніями; 2) рішення приймають керівники, найбільш ознайомлені з проблемою та компетентні щодо її вирішення; 3) розвиваються самостійність та ініціативність менеджерів середньої та нижчої ланок; 4) полегшується підготовка молодих керівників до вищих посад, їм надається можливість приймати важливі рішення з початку власної кар'єри; 5) терміни просування від нижчих до вищих посад скорочуються. *Недоліки застосування Д.:* 1) ускладнення контролю і координації роботи різних підрозділів підприємства; 2) зростання кількості та масштабів помилкових рішень недосвідчених керівників; 3) створення ситуацій, за яких одні підрозділи організації зростають і розвиваються за рахунок інших; 4) зниження керованості, рішення приймаються менш оперативно; 5) недостатньо ефективне використання досвіду і знань фахівців аміністративного апарату підприємства.

В. Сладкевич

**Децентралізація бухгалтерського обліку** — послаблення його централізації. За Д. б. о. крім головної бухгалтерії підприємства існують бухгалтерії в його підрозділах. Останні не тільки обробляють первинні документи, а й здійснюють синтетичний і аналітичний облік, а також складають бухгалтерські баланси.

М. Базась

**Джентльменська угода** — неофіційна, неформальна комерційна угода між підприємцями, що передбачає спільні дії з метою отримання додаткового (монопольного, спекулятивного, прихованого тощо) прибутку. Оскільки Д. у. укладається всупереч чинному законодавству, вона не оформлюється документально й існує як усна домовленість. Виконання умов угоди забезпечується прагненням до монопольного стану на ринку, належністю до певного клану (соціальної групи), чесним словом, навіть силою або загрозой розправи. Д. у. укладається переважно між однотипними, відносно однаковими за розмірами фірмами і, як правило, на короткий термін. Використовується як інструмент обмеження й регулювання ділової практики. Значного поширення набула в другій половині XIX ст. із зародженням монополістичних

тенденцій в економіці. Вона є основою найпростіших монополістичних утворень на зразок пулів, рингів, корнерів та ін. З появою антімонопольного законодавства, яке поставило під державний контроль офіційно зареєстровані монополні домовленості, Д. у. набуває нового застосування і стає більш загрозливою для суспільства. З її допомогою створюється найнебезпечніша форма монопольного утворення — таємний картель (у Німеччині їх називають “картелі, створені за сніданком”). Завжди існує спокуса укладання Д. у. між керівництвом фірм олігополістичної галузі, що фактично дасть їм змогу керувати ціноутворенням і отримувати монополійний прибуток. Предметом Д. у. є здебільшого ціни, товарні квоти, сфери впливу, замовлення тощо. Створення картелів заборонено антімонополієм законодавством більшості країн. Тому Д. у. — це спроба обминути закон. Проте правове переслідування учасників змови можливе, оскільки факт монополної змови може бути встановлено проявом непрямих ознак, таких, як синхронне, протягом певного часу підвищення цін на приблизно однакову величину, створення перешкод для проникнення в галузь нових фірм тощо. Д. у. є невід’ємним елементом тіньової економіки і супроводжує значну кількість господарських контрактів. Предметом Д. у. в цьому разі стають не тільки ціни, а і якість продукції та комплектуючих, реальні обсяги контрактів (коли фактичні розміри господарських операцій перебільшують вказані у супровідних документах) та ін.

О. Самокиш

**Джерела влади керівника** — фактори, які зумовлюють можливість керівника впливати на поведінку підлеглих. Д. в. к. розподіляють на особистісні та організаційні. До *особистісних джерел* належать: влада експерта, влада харизми, влада інформації, влада переконання і влада залучення. *Влада експерта* — спроможність керівника впливати на поведінку підлеглих завдяки власній підготовці, досвіду, знанням і практичним навичкам. Рівень влади керівника як експерта визначається його компетентністю в аналізі, оцінці, контролі роботи підлеглих. Влада експерта може значно підсилити вплив менеджера, якщо підлеглий пересвідчатися, що він має

більше знань в певних галузях діяльності, ніж вони. Ця влада має вузьке незначне застосування, можливість її використання обернено пропорційна рівню, який займає менеджер в організації. Негативні наслідки влади експерта: можливе зменшення ефективності прийняття групових рішень, підлеглі можуть не передавати менеджеру важливу інформацію. *Влада харизми* пов’язана із спроможністю керівника впливати на підлеглих завдяки привабливості його особистих якостей: енергійності, незалежності характеру і поведінки, уміння спілкуватися, достойної та впевненої манери поведінки, вміння брати на себе відповідальність, здійснювати неординарні дії та вчинки. *Влада інформації* ґрунтується на можливості доступу до важливої інформації, вмінні використовувати її для впливу на підлеглих. Одержана інформація дає змогу приймати кращі рішення. Для цього менеджерам необхідно займати ключові позиції в інформаційних мережах організації і бути експертами. *Влада переконання* базується на вмінні ефективно передавати власну точку зору за допомогою раціональних та емоційних доводів. Користуючись владою переконання, керівник застосовує логіку та емоції, впливає на вищі потреби підлеглих (поваги, належності, самореалізації), обирає і використовує аргументи, які відповідають їхньому інтелектуальному рівню, погоджується з тим, що і підлегли мають певну владу та вплив. Перевага влади переконання — підлеглий вважатиме себе співавтором завдання з керівником, намагатиметься якісно виконати завдання, його роботу не потрібно буде перевіряти. Недоліки — повільний вплив і невизначеність, переконання часто має одноразовий вплив, повинне доповнюватися іншими джерелами влади. *Влада залучення підлеглих до управління* пов’язана з впливом на їх вищі потреби (належності, причетності, поваги, самореалізації). Застосовується щодо активних, ініціативних, кваліфікованих осіб (а не байдужих, безініціативних, з низьким рівнем освіти і професійної підготовки). Ставлення до цього джерела влади стримане, оскільки значно послаблюються повноваження керівників, складніше стає контролювати підлеглих і виявляти до них вимогливість.

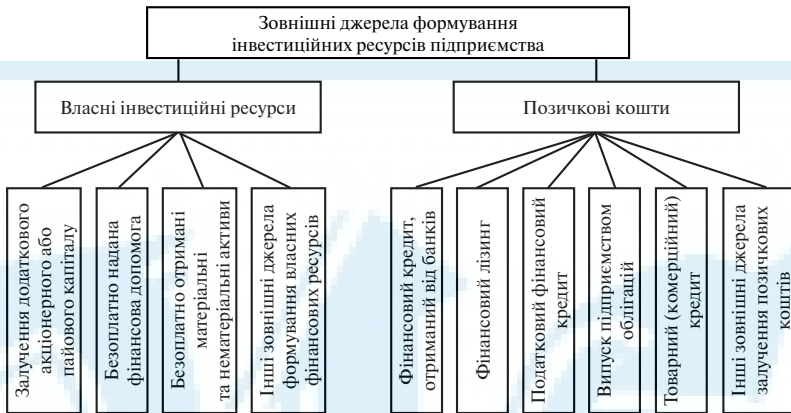
До *організаційних Д. в. к.* належать влада прийняття рішень, влада винагороди, влада

примушення, влада над ресурсами, влада зв'язків, влада традицій. *Влада прийняття рішень* як джерело впливу виявляється тією мірою, якою людина може впливати на весь процес підготовки, прийняття і реалізації рішень. Це джерело пов'язане не лише з діяльністю керівників, які приймають остаточні рішення. Ним користується також значна кількість працівників, які беруть участь у процесі прийняття рішень (збирання інформації щодо проблеми, розроблення варіантів рішень, технічне оформлення, реалізація). *Винагорода* — одне з найпоширеніших ефективних Д. в. к. в організації. Залежно від очікуваного рівня винагороди від керівництва у формі подяки, схвалення, визнання, матеріального стимулювання, просування по службі, залучення до управління тощо підлеглі докладають різні зусилля для виконання вказівок, розпоряджень і наказів. Це Д. в. к. послаблюється, якщо винагорода сприймається підлеглим як недостатня, надмірна, несправедлива, малоімовірна; керівники не виконують обіцянок щодо виконаної роботи, заохочення недостатньо якісне; реально одержана винагорода не відповідає сподіванням підлеглого. *Влада примушення* ґрунтується на впливі керівника на поведінку підлеглих через використання покарань, штрафів, пониження в посаді, звільнення тощо. Підлеглі в такому разі виконують накази і розпорядження тому, що бояться бути покараними, в основі їх поведінки — страх втрати (поваги, доброго ставлення керівника, повноважень, посади, заробітної плати, робочого місця тощо). Влада примушення частіше застосовується там, де багато порушень, значна кількість підлеглих, персонал недостатньо підготовлений, відповідальний та мотивований. Недоліки цієї влади: надто дороге джерело влади, яке потребує значних витрат на організацію ефективного контролю; зростає прагнення людей свідомо ошукати (обманути) організацію; виникають небажані ефекти (низька продуктивність праці, зростання плинності персоналу, відсутність ініціативи); підлеглі звикають до погроз, вони їх не лякають, починають ненавидіти керівника. Менеджер сам може послабити владу примушення через несправедливе покарання підлеглих. *Влада над ресурсами* базується на можливості керівника регулювати потоки ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, фінансів, сили тощо)

в організації. Ресурси завжди обмежені, їх потоки в організації спрямовані згори вниз і це дає можливість керівникам підтримувати і підсилювати свій вплив і владу. Деякі керівники, які неспроможні ефективно використовувати інші джерела влади, інколи свідомо створюють дефіцит ресурсів. *Влада зв'язків* будується шляхом формування позитивних відносин керівника із впливовими, корисними для організації людьми. Бажаючи мати це джерело влади, поширюють інформацію про свої зв'язки із впливовими людьми. *Влада традиції* — важливе джерело влади і впливу, яке ґрунтується на звичці людей виконувати розпорядження і накази керівників, визнавати їх законну владу. Широко застосовується у бюрократичних організаціях, які тривалий час працюють на ринку, сформували власну корпоративну культуру. Важливим інструментом посилення влади традиції є регламентація діяльності. Перевага цієї влади — відсутність міжособистісних аспектів при наданні та виконанні розпоряджень, реакція не на людину, а на документ (посаду, інструкцію). Це значно підвищує стабільність системи управління організацією. Недолік — надмірне дотримання бездумного виконання наказів.

В. Сладкевич

**Джерела інвестиційних ресурсів** — усі види грошових та інших активів, які залучаються з метою здійснення вкладень в об'єкти інвестування. Д. і. р. поділяються на три основні групи: власні, залучені та позичкові. *Власні інвестиційні джерела підприємства* є основними. До них належать: прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства після сплати податків та інших обов'язкових платежів; амортизаційні відрахування; раніше виконані довгострокові фінансові вкладення, термін сплати яких закінчується в поточному періоді; реінвестований прибуток шляхом продажу частини основних фондів; страхова сума відшкодування збитків, спричинених втратою майна; частка зайвих оборотних активів, що іммобілізується в інвестиції; гранти. Власні джерела інвестицій підприємства порівняно із залученими та позичковими характеризуються простотою і швидкістю залучення, високою віддачею за критерієм норми прибутковості капіталу (не вимагають сплати позичкового



Склад зовнішніх джерел формування інвестиційних ресурсів підприємства

відсотка в будь-яких його формах). Використання власних ресурсів істотно знижує ризик неплатоспроможності й банкрутства підприємства, при цьому управління цілком зберігається в руках його засновників. Водночас власні джерела обмежені, не дають змоги значно розширити інвестиційну діяльність за сприятливої кон'юнктури ринку. *Залучені кошти*: емісія акцій підприємства; емісія інвестиційних сертифікатів (інвестиційних фондів і компаній); внески сторонніх вітчизняних та зарубіжних інвесторів у статутний фонд; безкоштовне цільове інвестування, що надається державними органами та комерційними структурами. Серед залучених джерел, у першу чергу, розглядається можливість залучення акціонерного капіталу. Це джерело може бути використане підприємствами та їх самостійними структурами (дочірніми фірмами), утвореними у формі акціонерних товариств. Підприємства широко використовують можливість залучення акціонерного капіталу до інвестиційної діяльності. Зовнішні джерела формування інвестиційних ресурсів (позичкові й залучені) мають порівняно з власними такі позитивні характеристики: великий обсяг можливого їх залучення; жорсткіший зовнішній контроль над ефективністю інвестиційної діяльності та реалізацією внутрішніх резервів її підвищення. Проте існують проблеми щодо їх залучення й оформлення: триваліший період залучення, необхідність надання відповідних гарантій (на платній основі) щодо застави майна. Якщо підприємство використовує зовнішні джерела інвестицій, підвищується ризик його

банкрутства через несвоєчасне погашення позичок, втрачається частина прибутку від інвестиційної діяльності у зв'язку з необхідністю сплати позичкового відсотка. Важливими джерелами інвестицій є такі можливі *позичкові кошти*: довгострокове кредитування; цільовий державний кредит; інвестиційний податковий кредит; інвестиційний лізинг; інвестиційний селенг. Головною роллю у позичкових коштах інвестування підприємства відіграють кредити банків. Але в сучасних умовах у зв'язку з кризовим станом економіки це джерело фактично не використовується. Довгостроковий кредит в основні фонди підприємства називається інвестиційним. Розрізняють кредит банківський, комерційний та інвестиційний податковий. Окремими джерелами здійснення інвестиційної діяльності на підприємстві може бути кредитування за рахунок облігаційних позик. Узагальнену структуру зовнішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності показано на рисунку. Як видно з наведених на ньому даних, склад зовнішніх джерел формування фінансових ресурсів підприємства дуже різноманітний, що визначає складність формування грошових потоків, пов'язаних з інвестиційною діяльністю.

Т. Мостенська

**Джерела набору персоналу** — вищі та професійно-технічні заклади; випускники середніх шкіл; державна і громадська служби працевлаштування; самостійна робота кадрових служб організацій та підприємств.

Г. Щокін

**Джерела формування інвестиційних ресурсів** — кошти, за рахунок яких відбуваються довготермінові вкладення капіталу в різні сфери та галузі народного господарства всередині країни та за її межами з метою привласнення прибутку. Основними джерелами є: 1) власні фінансові ресурси (прибуток після сплати податків, амортизаційні відрахування, заощадження трудового колективу, продаж частини активів та ін.); 2) залучені фінансові ресурси (кошти від продажу інвестиційних цінних паперів, пайових та інших внесків фізичних та юридичних осіб, венчурний капітал); 3) позикові фінансові кошти (кредити банків і бюджетних організацій, випуск боргових цінних паперів); 4) бюджетні асигнування.

*О. Царіненко*

**Джільберт Франк** (1868—1924) — американський дослідник, який займався проблемами управління та організації праці. Вивчивши з допомогою фотоапарату, а пізніше кінокамери рухи робітників під час праці, Д. показав величезні втрати, які зазнає суспільство внаслідок зайвих, неправильних рухів працівників. Його пропозиції щодо вдосконалення організації праці Ф. Тейлор залучив у свою систему наукової організації праці та управління. Найвідоміші праці Д. — “Вивчення рухів як спосіб підвищити продуктивність за будь-якої роботи” та “Азбука наукової організації праці”. У своїх роботах він приділяв значну увагу дослідженню особливостей робітника, його особистості. Звертав увагу на духовні якості працівника, його продуктивність, втомлюваність, звички, здоров'я, спосіб життя, місцецтво працювати, темперамент, підготовку (навчання) і дійшов таких висновків: 1) необхідно докладати всіх зусиль, щоб зберегти й розвивати природні сили та обдарованість, які робітник вносить у свою працю; 2) на підставі вивчення рухів можна розвинути природні сили робітника, скоротити час його роботи та підвищити її продуктивність; 3) підготовка, що базується на законанормалізованій системі, дасть можливість робітникові в майбутньому ще більшою мірою підвищити інтенсивність і продуктивність своєї праці. Вивчаючи змінні обставини в організації праці, які впливають на продуктивність праці робітника, Д. зазначав, що на них можна впливати швидко і безпо-

середньо. До таких змінних він відносив: обладнання, одяг (зручний та простий), фарбування та освітлення майстерень, розваги (музика), опалення, охолодження, вентиляція, якість матеріалу, винагороди і штрафи, спеціальні пристрої, інструменти. До змінних чинників руху, які відіграють визначальну роль у створенні нормальних рухів, відносив: прискорення, автоматичність, комбінування, вартість рухів, їх спрямування, продуктивність, довжину рухів, необхідність кожного окремого руху, вигідне положення та швидкість. Наголошував на необхідності розроблення галузевих норм. Протягом тривалого часу вважалося, що заробітна плата є найефективнішим мотиватором діяльності працівників. Проте Д., критикуючи існуючу на той час погодинну систему оплати праці, писав, що в цьому разі “робітникові оплачується час, проведений ним на роботі, а не його робота...”. Зважаючи на це, пропонував впровадження преміальної системи оплати праці, поштучної, нормової, системи з премією та диференціальної. Охарактеризувавши як позитивні, так і негативні риси кожної із зазначених систем оплати праці, вчений не наголошував на прийнятті однієї якоїсь із зазначених систем як єдиної для всіх підприємств та видів робіт. Загальний висновок з його досліджень: ніхто не хоче ділитися своїми заробітками з людьми, які заробляють менше, бо їхня праця менш продуктивна. Кожен скоріше працюватиме менше й зароблятиме менше, ніж віддасть свій заробіток іншому, який не заслуговує цього. Таким чином, основним принципом застосування будь-якої системи праці має стати визначення суми заробітку від кількості та якості праці. Д. стверджував, що на кожну роботу впливають різні фактори, які залежать від самого працівника, навколишнього середовища, роду праці, яка має відповідати фізичним здібностям виконавця, його навичкам, темпераменту тощо.

*Т. Мостенська*

**Джуран Джозеф** (нар. 1904) — видатний американський теоретик менеджменту, який зробив значний внесок у вивчення ролі вищого керівництва компаній у підвищенні якості продукції. Народився 24 грудня 1904 р. у м. Браїла в Румунії. Отримав ступінь бакалавра електротехніки у Мін-

несотському університеті й ступінь доктора юриспруденції в Університеті Лойоли в Чикаго. Протягом багаторічної кар'єри працював інженером, керівником на промисловому підприємстві, державним керівником, професором в університеті, третейським суддею у трудових спорах, президентом корпорації та консультантом з проблем менеджменту. Справжній переворот в його житті стався, коли він вирішив піти із промисловості, обіймаючи посаду керівника у компанії Western Electric. Д. почав працювати як позаштатний співробітник у віці 40 років і за наступні 50 років став одним з провідних теоретиків якості разом з Е. Демінгом, К. Ісікавою та Ф. Кросбі. Він стверджував, що хоча за останні сто років розроблені Ф. Тейлором наукові методи управління застаріли, мало що було запропоновано їм на зміну. При цьому компанії, як і раніше, основний час витрачають на перепланування мікропроцесів, які мало впливають на макропроцеси. Згідно із Д. революція якості передбачає створення системи інтегрованого менеджменту, яка здатна замінити “тейлоризм” і допомогти підприємствам досягти вищого рівня конкурентоспроможності. Впровадження якості стає основним завданням вищого керівництва компаній. Ефективно його можна здійснювати тільки разом із належним плануванням і виконанням завдань. За свою багаторічну наукову діяльність Д. написав безліч праць з проблем якості, які набули загального визнання. Зокрема, його книга “Інструкція з контролю над якістю”, видана у 1951 р., популярна і нині. Він провів семінари, реалізував дослідницькі та консультативні програми в тисячах компаній, організував міжнародні курси, для яких готував спеціальні підручники і відеокасети. Читаючи лекції, проводячи консультації у багатьох країнах світу, Д. давав цінні поради як підприємцям, так і урядам. Його працю було відзначено понад 30 медалями, почесними званнями і нагородами, серед яких найціннішою є японський орден “Sacred Treasure”, який він отримав у 1981 р. від імператора Хірохіто на знак визнання видатного внеску у розвиток управління якістю в Японії та зміцнення американо-японської дружби. Д. є почесним директором Juran Institute Incorporation, заснованого ним у 1979 р.

Основний науковий внесок Д. стосується трьох галузей: 1) проблем якості з точ-

ки зору споживача; 2) принципу Парето; 3) забезпечення якості як обов'язку менеджменту. Вислів “придатність до використання” вперше було введено у споживання Д., який застосовував його до характеристики товарів і послуг. Він стверджував, що придатність до споживання повинна оцінюватися не виробником, а споживачем. Наполягав на необхідності, в першу чергу, з'ясувати вимоги клієнта. Описував процес планування якості як “замкнутий ланцюг входів та виходів” і підкреслював, що кожний вид діяльності передбачає виконання трьох ролей — клієнта, переробника і постачальника. У 50-х роках Д. виявився першим, хто зрозумів, що принцип Парето може застосовуватися до більшості видів трудової діяльності. Цей принцип відображає уявлення про те, що у будь-якій групі, яка забезпечує загальний результат, визначальний внесок в його досягнення роблять відносно небагато працівників. В ньому враховуються стан природи речей, а також процеси, що відбуваються. Відповідно до цього принципу існує неправильний розподіл втрати якості. Він передбачає, що основна частина всіх результатів забезпечується порівняно небагатьма факторами. Оскільки принцип Парето дає змогу людям сконцентрувати зусилля на сферах, здатних дати найбільший ефект, він є одним із найпотужніших інструментів підвищення якості. Д. як теоретик менеджменту покладав відповідальність за забезпечення якості на вище керівництво компанії. Японці виявилися старанними учнями фахівців якості із багатьох країн. У 1954 р. Д. вирушив до Японії на запрошення Японської Федерації економічних організацій та Японської спілки вчених й інженерів для проведення серій семінарів, але подібні можливості співробітництва з ним мали на той час і багато американських топ-менеджерів. Д. стверджував, що причина успіху японців полягає в тому, що вони уважно прислухалися до всіх його порад і чітко зрозуміли, на що вони спрямовані. Вони швидко збагнули, що для досягнення конкурентоспроможності за рахунок якості необхідно приділяти увагу не тільки усуненню дефектів товарів і випуску продукції відповідно до конкретних вимог споживачів, а й що якість повинна стати основним завданням бізнесу і стратегічною метою компанії. Японці досяг-



ли успіху в розв'язанні проблеми якості завдяки врахуванню у власній діяльності таких основних принципів: забезпечення якості є обов'язком топ-менеджерів; всі керівники повинні навчатися вирішенню проблем досягнення якості; безперервне вдосконалення повинне стосуватися не окремих проектів, а стати елементом трудової культури; необхідно залучати всіх співробітників у процес підвищення якості продукції шляхом організації роботи гуртків якості; завдання підвищення якості повинні інтегруватися в загальну ціль діяльності підприємства і досягатися за рахунок стратегічного планування.

Д. запропонував сім кроків, які повинен зробити керівник для здійснення революції якості: 1) вищі керівники мають створити комісію або раду з якості й обов'язково бути присутніми на всіх їх засіданнях; 2) топ-менеджери повинні зрозуміти, що управління якістю означає управління діяльністю підприємства; тому потрібно мати зрозумілі цілі щодо якості у своєму бізнес-плані; 3) керівництво компанії повинне заохочувати навчання теоретичних і практичних методів підвищення якості; 4) топ-менеджери мають відмовитися від орієнтації на фінансові показники і займатися розробленням заходів підвищення якості; 5) необхідно постійно вимірювати підвищення якості; 6) необхідно визначати заходи, які потрібно здійснити для підвищення якості, заохочення творчих зусиль і впровадження інновацій; 7) система винагороди має відповідати системі стандартів якості, що використовуються споживачами. Д. стверджував, що існує три універсальні процеси управління якістю: 1) планування якості (постановка цілей для підвищення якості, з'ясування особливостей споживачів та їхніх потреб, що зумовлює практичні розробки відповідних процесів); 2) управління якістю (з використанням методу "планування — розроблення — перевірки, дій", моніторинг процесів підвищення якості продукції); 3) підвищення якості (виявлення і вирішення проблем, використання командного підходу для безперервного пошуку найкращих шляхів підвищення якості, підтримка високих стандартів праці).

В. Сладкевич

**Диверсифікації види** (лат. *diversus* — різний, віддалений і *fasere* — робити) — класифікація варіантів стратегії диверси-

фікації за різними ознаками (напрямом проникнення, сферою управління, методом здійснення та ін.). *За напрямом проникнення* диверсифікація поділяється на профільну (концентричну, горизонтальну), непрофільну (конгломератну, змішану) і транснаціональну. *Профільна диверсифікація* — розширення діяльності підприємства шляхом проникнення у споріднені галузі, тобто в галузі, де можна використати стратегічну відповідність з основним бізнесом і перетворити це на конкурентну перевагу. Варіантами профільної диверсифікації є концентрична та горизонтальна диверсифікації. Стратегія концентричної диверсифікації — перехід до виробництва нової продукції, яка з технологічної та маркетингової точки зору подібна до колишньої продукції підприємства, з метою привернення уваги нових класів споживачів. Стратегія горизонтальної диверсифікації — перехід до виробництва нової продукції, яка з технологічної та маркетингової точок зору не пов'язана з колишньою продукцією підприємства. При цьому нова продукція повинна бути зорієнтована на потреби колишніх покупців та клієнтів. Важлива умова реалізації цієї стратегії — попередня оцінка підприємством власних можливостей у виробництві нової продукції. *Непрофільна (конгломератна, бокова, латеральна) диверсифікація* — охоплення нових напрямів бізнесу, які не мають ніякого зв'язку з основною діяльністю підприємства. Диверсифікація в нові (неспоріднені галузі) повинна здійснюватися тоді, коли жодна із споріднених галузей вже не забезпечує перспектив для зростання. Головне — знайти і придбати вигідні у фінансовому відношенні підприємства, які забезпечать можливість швидкого одержання прибутку. Непрофільна диверсифікація вважається найскладнішою стратегією розвитку. *Транснаціональна диверсифікація* застосовується в разі значної кількості підприємств у портфелі компанії та великої кількості охоплених національних ринків. Керівництво корпорації повинне розробляти різні стратегічні підходи для кожного галузевого ринку з можливими варіантами залежно від конкретної країни. Важливим завданням менеджерів диверсифікованих транснаціональних корпорацій є прийняття обґрунтованих рішень з координації стратегічних дій підприємств, які належать до різних га-

лузей і розташовані в різних країнах. За сферою управління розрізняють диверсифікацію технологічну, постачання, фінансову, персоналу, продуктову (реальну, уявну), збуту. За методом здійснення можуть бути такі шляхи диверсифікації: придбання (поглинання) підприємств, створення нових підприємств з “нуля”, організація спільних підприємств. *Поглинання існуючого підприємства в новій галузі* здійснюється шляхом купівлі контрольного пакету акцій за бажанням або без бажання колишнього керівництва і основних акціонерів. При цьому підприємство — кандидат для придбання оцінюється з урахуванням таких критеріїв: 1) перебування у галузі, невразливої до падіння виробництва, інфляції, змін в політиці уряду; 2) наявність значного потенціалу зростання бізнесу; 3) потреба незначних капіталовкладень для заміни основного капіталу, виробничих фондів, поповнення обігового капіталу; 4) забезпечення швидкого повернення капіталовкладень і досягнення запланованих показників прибутку; 5) підприємство має фінансові проблеми, його вартість занижена, існує можливість придбати його за цінами, нижчими від ринкових; 6) відсутність протидії з боку державних органів, місцевої влади, профспілок, трудового колективу. Поглинання є найпоширенішим способом швидкого проникнення в галузь, за якого немає необхідності подолання значної кількості вхідних бар’єрів, відомі масштаби діяльності та ринкова репутація підприємства — об’єкта поглинання, забезпечується швидкий запуск виробництва. Недоліки поглинання як способу диверсифікації: необхідність ризику значними сумами; небезпека розвитку конфліктної ситуації за примусового злиття підприємств; залежність ціни придбання від стану підприємства (висока вартість успішної компанії або низька ціна за компанію, що має проблеми). Невисока ціна придбання, як правило, є причиною істотних майбутніх витрат на вдосконалення бізнесу і доведення його до прибуткового рівня. *Створення власного підприємства “з нуля”* під загальним керівництвом материнської компанії доцільне за таких умов: організація власного підприємства обходиться дешевше, ніж купівля іншої компанії; створення нових виробничих потужностей не буде негативно впливати на співвідношення попиту і пропозиції в галузі;

на ринку діють невеликі підприємства-конкуренти, які не реагують гостро на появу новачка; підприємство має необхідні для ефективного функціонування досвід і достатню кількість часу для організації бізнесу в новій галузі “з нуля”. Диверсифікація шляхом створення нового підприємства “з нуля” в обраній галузі пов’язана зі значними проблемами і витратами. Необхідно подолати вхідні галузеві бар’єри; здійснити інвестиції в нові виробничі потужності, організувати наймання і навчання персоналу; провести роботу із створення каналів збуту, формування попиту. *Організація спільного підприємства* — міжнародної фірми, створеної двома або кількома національними підприємствами має на меті найбільш повне використання потенціалу кожної зі сторін для максимізації корисного економічного ефекту їх діяльності. Стратегія створення спільних підприємств (СП) поширилася в 70—80-х роках ХХ ст. спершу в Західній Європі та Азії, а потім — в Центральній і Східній Європі, а також у країнах СНД у міру становлення в них ринкових відносин. СП стали засобом полегшення експорту капіталу (в т. ч. у його виробничій формі), реалізації інвестиційних проектів, здійснення яких не під силу одній компанії. Завдяки СП поширюються передові технології та сучасний досвід управління. Крім того, освоєння ринків в інших країнах простіше здійснювати за допомогою місцевих партнерів, тим паче, що СП часто користуються податковими пільгами. Інколи вони створюються спеціально для проникнення міжнародних компаній на закриті національні ринки. Наприклад, фірма “Мак-Доналдс” для відкриття ресторану в Москві створила СП із Московською Радою. Англо-голландській компанії “Юнілевер” для проникнення на ринок Китаю довелося створити СП із державною компанією Sumstar. Важливою ознакою СП є наявність у складі його засновників (учасників) разом з національним хоча б одного іноземного інвестора. Якщо в роботі СП беруть участь більше двох організацій, його ще називають консорціумом. СП може бути засноване приватною компанією і урядом будь-якої країни, тоді підприємство називають змішаним. Міжнародні СП мають особливий статус у країні офіційної юридичної реєстрації. Їх діяльність регулюється спеціаль-

ним законодавством (податковим, господарським та іншим). За своїм статусом СП можуть бути корпораціями, партнерствами, закритими і відкритими акціонерними товариствами, товариствами з обмеженою відповідальністю, мати іншу форму управління із переліку дозволених в країні. При цьому частка кожної зі сторін обумовлена в установчих документах. Розподіл прибутку відбувається, як правило, пропорційно частці внеску в статутний капітал компанії. Важливою особливістю структури управління СП вважається рівноправність сторін в процесах прийняття рішень, контролю за діяльністю фірми, стратегічного планування. Паритетні засади управління компанією дають змогу кожній зі сторін одержувати максимальну вигоду від спільної діяльності та сприяти розвитку ділового співробітництва. Проте СП має певні недоліки. Основний з них — різні точки зору партнерів щодо напрямів інвестування, організації маркетингової діяльності, використання прибутків. Один партнер може пропонувати реінвестувати прибутки в розширення виробництва, а інший — на виплату дивідендів. Якщо справи йдуть погано, активніший партнер звинувачує менш активного в недостатній увазі до підприємства. Партнери можуть не довіряти один одному. Багато СП стають банкрутами через відмінності точок зору ділових партнерів на формування корпоративної культури новоствореної організації. Тому вибір партнера по СП має велике значення, особливо якщо розподіл власності в силу державного регулювання обов'язковий. З цієї причини багато фірм створюють СП тільки після накопичення протягом тривалого періоду позитивного досвіду взаємодії з майбутнім партнером у сферах розподілу готової продукції, ліцензування та інших контрактних відносин.

*В. Сладкевич*

**Диверсифікація** — 1) розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми та об'єднання; 2) процес проникнення фірми в іншу галузь виробництва; 3) оволодіння новими видами виробництва з метою підвищення ефективності діяльності, одержання економічної вигоди, розподілу комерційного ризику. Д. може здійснюватися як через створення нових підприємств, так і скуповування

фірм або злиття їх. Внаслідок Д. відбувається перехід від односторонньої виробничої структури до багатопрофільного виробництва, великі фірми і компанії поступово перетворюються на багатогалузеві комплекси. Д. — порівняно нове явище, яке швидко поширювалось на Заході із середини 50-х років ХХ ст. На початку 90-х серед 500 найбільших корпорацій США вже 90 % існували у формі багатогалузевих концернів, переважна більшість яких мала у своєму складі в середньому підприємства 11 галузей, а найпотужніші — 30–50 галузей. Д. є також інструментом використання переваг комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі, стабілізації бізнесу (діє за принципом “не класти всі яйця до одного кошика”). Д. дає змогу компенсувати спад збуту на ринку одних товарів його зростанням на інших. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства більш стійкі та конкурентоспроможні, ніж вузькоспеціалізовані. Вони мають можливість переливати капітал у найприбутковіші галузі. Д. може розглядатися як організаційно-економічний фактор підвищення ефективності виробництва. Вона пов'язана з такою перевагою великих підприємств, як ефект різноманіття. В сучасних умовах він відтісняє на задній план ефект масового виробництва однорідної продукції. Сутність ефекту різноманіття полягає в тому, що виробництво значної кількості видів продукції в межах одного великого підприємства вигідніше, ніж виробництво тих самих видів продукції невеликими спеціалізованими підприємствами. Одним із результатів Д. є поява концернів і конгломератів, що об'єднують підприємства багатьох галузей економіки, не пов'язаних між собою за технологічним принципом. Ці підприємства діють як самостійні й лише фінансово залежать від штаб-квартири конгломерату. Д. стимулюється існуючим антимонопольним законодавством, яке обмежує горизонтальну експансію компанії, що загрожує монополізацією галузі, та поблажливо ставиться до вертикальної експансії, що базується на Д. діяльності. Її наслідком є багатогалузева компанія, частка якої на окремому ринку не сягає критичних значень, тобто не створює монопольного становища. До тих пір, поки підприємство одержує прибуток при використанні можливостей розвитку в одній галузі, здійснювати Д. немає сенсу.

Рішення про Д. стають пріоритетними в разі скорочення потенціалу для зростання у своїй галузі та впевненості менеджерів у перспективах розвитку бізнесу, який поки відсутній у виробничому портфелі компанії. Для підвищення ефективності функціонування диверсифікованої компанії вище керівництво може приймати такі рішення: 1. *Розширення бази Д.* — купівля нових підприємств або збільшення частки в їх акціонерному капіталі для підсилення позицій в галузях, де компанія вже працює, і для проникнення в нові галузі. 2. *Продаж окремих підприємств*, які не відповідають корпоративній політиці або працюють неефективно у зв'язку з погіршенням довготермінової привабливості галузі. Чим більше підприємств у господарському портфелі компанії, тим частіше виникає необхідність позбавитись найгірших з них. Це можна зробити шляхом повного продажу або часткового виходу з даного бізнесу в фінансовому і адміністративному плані при збереженні за компанією частини акцій колишнього підприємства. Продовження роботи підприємства, що не відповідає інтересам корпорації, виснажує її ресурси, ламає кар'єру менеджерів і в цілому погіршує репутацію компанії. 3. *Реструктуризація господарського портфелю корпорації* з метою радикальної зміни структури шляхом продажу одних підприємств та придбання інших. Здійснюється у таких випадках: наявність у господарському портфелі значної кількості збиткових, неконкурентоспроможних підприємств; коли нові керівники (власники) приймають рішення про перегляд стратегії корпорації; поява нових технологічних розробок або продуктів і необхідність зміни структури портфелю для зайняття позиції в новій перспективній галузі; виникнення можливості придбання великого перспективного підприємства, але для фінансування цього проекту необхідно продати кілька дочірніх фірм; необхідність суттєвого перегляду основних напрямів діяльності для поліпшення фінансових показників корпорації в цілому. 4. *Скорочення (звуження) бази Д.* шляхом продажу слабких, неприбуткових чи непрофільних підприємств з метою одержання фінансових коштів, які можуть бути використані для зменшення заборгованості основних підприємств корпорації або для підтримання їх подальшого розвитку. 5. *Відновлення збиткових підприємств*

шляхом вирішення їх проблем з метою оздоровлення корпорації в цілому. Стратегія відновлення найбільш прийнятна, коли збиткові підприємства належать до перспективних галузей, причини погіршення мають короткотерміновий характер, продаж збиткових підприємств недоцільний в довготерміновому аспекті, у розпорядженні власників для цього існують адміністративні, фінансові та інші можливості. 6. *Ліквідація (закриття) збиткових підприємств*, які неможливо продати.

*В. Сладкевич*

**Диверсифікація непрофільна** (конгломератна, бокова, латеральна) — охоплення нових напрямів бізнесу, які не мають ніякого зв'язку з основною діяльністю підприємства. Д. н. у нові (неспоріднені галузі) повинна здійснюватися тільки в тому разі, якщо жодна із споріднених галузей вже не забезпечує перспектив для зростання. При цьому стратегічна відповідність не вважається важливою конкурентною перевагою для підприємства. Головне при здійсненні Д. н. — знайти і придбати вигідні у фінансовому плані підприємства, які забезпечать можливість швидкого одержання прибутку. Д. н. вважається найскладнішою стратегією розвитку.

*В. Сладкевич*

**Диверсифікація профільна** — розширення діяльності підприємства шляхом проникнення у споріднені галузі, тобто в галузі, де можна використати стратегічну відповідність з основним бізнесом і перетворити це на конкурентну перевагу. Д. п. забезпечує досягнення таких цілей підприємства: підсилення позицій в галузі шляхом поглинання конкурентів чи встановлення контролю над ними; одержання економії за рахунок масштабу виробництва; розширення асортименту товарів та послуг; географічне розширення ринків збуту. Зв'язки, засновані на стратегічній відповідності, можуть виявлятися у таких напрямках: 1) використання однакових підходів до маркетингу і збуту продукції; 2) використання спільної товарної марки; 3) схожі вимоги до професійної підготовки персоналу і менеджерів; 4) спільні джерела основних видів ресурсів, постачальники; 5) загальні підходи до організації виробничого процесу; 6) схожа технологія виробництва продукції

та надання послуг; 7) спільне здійснення науково-дослідних робіт та конструкторських розробок; 8) спільне виробництво деталей і комплектуючих; 9) одні й ті самі оптові та роздрібні покупці, споживачі, клієнти; 10) спільне сервісне обслуговування покупців; 11) спільні підходи до організації системи управління. Із цього переліку видно, що стратегічна відповідність може виникати в будь-якій ланці операційного процесу. Головне — ефективно використати її та перетворити на конкурентну перевагу. Варіантами Д. п. є концентрична та горизонтальна диверсифікації. *Стратегія концентричної Д.* — перехід до виробництва нової продукції, яка з технологічної та маркетингової точок зору подібна до колишньої продукції підприємства, з метою привернення уваги нових класів споживачів. *Стратегія горизонтальної Д.* — перехід до виробництва нової продукції, яка з технологічної та маркетингової точок зору не пов'язана з колишньою продукцією підприємства. При цьому нова продукція повинна бути зорієнтована на потреби колишніх покупців та клієнтів. Важлива умова реалізації цієї стратегії — попередня оцінка підприємством власних можливостей у виробництві нової продукції.

В. Сладкевич

**Диверсифікація фінансова** — диферсифікація, яка застосовується для нейтралізації негативних наслідків фінансових ризиків (в першу чергу, портфельних) шляхом їх розподілу і мінімізації. Стратегія Д. ф. передбачає такі дії: 1. *Д. портфелю цінних паперів.* Прийнято вважати, що стабільний пакет акцій складається із цінних паперів, як мінімум, 12 компаній, третина з яких великі, третина — середні, третина — поки що невеликі, але перспективні, зростаючі фірми. Надійність портфелю цінних паперів може визначатися за результатами року на основі так званого правила “п’яти пальців”: із кожних п’яти акцій портфелю одна може зіткнутися з непередбаченими проблемами, три повинні більш-менш повністю досягти поставлених цілей і одна — дати результати, що значно перевищують очікувані. 2. *Д. валютного портфелю підприємства,* яка передбачає вибір кількох видів валют для здійснення зовнішньоекономічних операцій і зменшення за рахунок цього фінансових втрат з валютного ризику. 3. *Д. видів фінансової діяльно-*

*сті* — використання альтернативних можливостей одержання прибутку від різних фінансових операцій: короткотермінових фінансових вкладень; формування кредитного портфелю; здійснення реального інвестування; формування портфелю довготермінових фінансових вкладів. 4. *Д. депозитного портфелю підприємства* — розміщення крупних сум тимчасово вільних фінансових ресурсів на збереження в кількох банках. Рівень прибутковості при цьому не змінюється, а ризик фінансових втрат значно зменшується. 5. *Д. кредитного портфелю,* яка забезпечує зменшення кредитного ризику підприємства шляхом розширення складу покупців продукції. 6. *Д. програми реального інвестування,* яка забезпечує зменшення загального інвестиційного ризику проектів з альтернативною галузевую і територіальною спрямованістю.

В. Сладкевич

**Дивіденд** (лат. *dividendus* — те, що слід поділити) — дохід, який отримує власник акції за рахунок прибутку акціонерного товариства; частина прибутку, яка щорічно розподіляється між акціонерами залежно від кількості придбаних акцій.

В. Сладкевич

**Дилер** (англ. *dealer* — торговець, агент) — особа (фірма), яка здійснює біржове або торгове посередництво за власний рахунок.

М. Копнов

**Директор** — особа, призначена здійснювати повсякденне (поточне) управління компанією, яка не повинна ставити власні інтереси вище за інтереси компанії та не може укладати з компанією яких-небудь контрактів або договорів, за винятком трудових, і зобов’язана повідомляти керівництво компанії в разі наявності у неї особистої зацікавленості в певних операціях, що здійснюються компанією.

М. Копнов

**Директор виконавчий** — посадова особа в компанії (службовець), яка здійснює на постійних засадах практичне управління організацією і розпоряджається у межах своїх повноважень відповідними матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами. Д. в. переважно зайнятий у компанії

повний робочий тиждень. Він виконує певні функції в управлінні компанією, зокрема з питань виробництва, фінансів, персоналу, маркетингу та ін. Існують також невиконавчі директори, які входять до складу ради директорів, беруть участь у розробці політики компанії, плануванні, але безпосередньо не задіяні в управлінні, не розпоряджаються ресурсами організації. Такі директори переважно формують свої пропозиції та оцінки під час засідань ради директорів. Завдяки досвіду і знанням, авторитету (іміджу) у сфері бізнесу невиконавчі директори опосередковано сприяють підвищенню ефективності діяльності менеджменту організації

*О. Царіненко*

**Дисконт** — 1) знижка, тобто різниця між ціною на певний момент і ціною на момент погашення або ціною номіналу цінного папера; 2) купівля фінансового інструменту до моменту його погашення за ціною, меншою від номіналу; 3) різниця між форвардним курсом і курсом за негайної поставки валюти; 4) різниця між цінами на один і той самий товар з різними термінами постачання; 5) зниження ціни на товар внаслідок невідповідності його якості, обумовленої в контракті; 6) відхилення в меншу сторону від офіційного курсу валюти; 7) відсоток, стягуваний банками за обліку векселів.

*М. Копнов*

**Дискусія** (лат. *discussio* — розглядаю, досліджую) — 1) публічне обговорення будь-якого питання або кола питань з метою пошуку їх правильного вирішення чи з'ясування шляхів цього вирішення; 2) у переносному значенні — спір, суперечка.

*О. Антонюк*

**Диспетчеризація** — система постійного контролю і оперативного регулювання процесу виробництва з метою забезпечення виконання плану відповідно до розробленого календарного графіка. Головна мета Д. — попередити, виявити і ліквідувати виробничі неполадки і відхилення від графіка, а також спрямувати рух виробничого процесу у межі визначеного організаційно-технічного режиму для забезпечення умов виконання виробничих завдань. Д. є ключовим етапом оперативного управління виробництвом. Згідно з основною метою Д.

охоплює такі види робіт: постійний облік і збирання інформації про хід виконання розроблених календарних графіків виробництва; виявлення відхилень від визначених планових завдань і аналіз їх причин; здійснення оперативних заходів з усунення і подальшого попередження відхилень від графіка; координація поточних робіт взаємопов'язаних виробничих підрозділів для забезпечення рівного ритму виробництва відповідно до календарного графіка; управління оперативною підготовкою виробництва. Основою для диспетчерського контролю і регулювання є своєчасна і точна оперативна інформація про неполадки і проблеми у роботі окремих підрозділів. Від її якості, своєчасності та обсягів залежить прийняття оптимальних рішень. Оперативний облік на підприємстві здійснюється відповідно до форм оперативного планування, визначається типом і характером виробництв. Диспетчерська система контролю і регулювання повинна мати попереджувальний характер, що виявляється у прогнозуванні можливості появи відхилень від плану в умовах змін постачання і якості сировини, виходу із ладу обладнання, появи браку, тощо. Д. здійснюється за допомогою спеціальних технічних засобів зв'язку і сигналізації. У роботі диспетчерських служб широко застосовуються різноманітні прилади і апарати як провідних так і безпровідних засобів зв'язку, телевізійні установки, світові табло, блоки автоматичного обліку випуску виробів, апаратура магнітного запису, звукопідсилювальні станції тощо. Вся поточна робота з Д. виробництва у масштабі підприємства виконується персоналом центрального диспетчерського бюро (змінними диспетчерами і операторами), підпорядкованими головному диспетчеру підприємства. Організаційна побудова диспетчерського апарату залежить від типу, характеру і масштабу виробництва, виробничої структури підприємства. На великому підприємстві диспетчерська служба може бути підпорядкована директору з виробництва. У планово-диспетчерському відділі підприємства, як правило, розташоване центральне диспетчерське бюро, яке очолює головний диспетчер. У його підпорядкуванні знаходяться диспетчерські групи, які взаємодіють з різними структурними підрозділами із забезпечення ритмічного процесу виробництва.

*В. Сладкевич*

**Дистрибутор** (англ. *distribution* — розподіл) — фірма, підприємець, які здійснюють оптові закупівлі та збут певних видів товарів на регіональному ринку. Фірма-Д. має у своєму розпорядженні власні склади, встановлює тривалі контрактні відносини з виробниками і представляє фірму-виробника на ринку, забезпечує технічний супровід товару силами своїх фахівців.

М. Копнов

**Дисципліна трудова** — виконання встановленого порядку на виробництві, в організації: своєчасний прихід на роботу, дотримання встановленої тривалості робочого дня, раціональне використання робочого часу, точне виконання розпоряджень адміністрації тощо.

Г. Щокін

**Диференціація** (лат. *differencia* — різниця, відмінність) — 1) процес розроблення різних варіантів продукції для різних сегментів ринку; 2) процес розроблення переліку істотних особливостей продукції з метою її виділення серед товарів конкурентів. *Напрями Д.* підприємство обирає з урахуванням таких критеріїв: важливість і привабливість для великої кількості покупців; неповторність, неможливість використання чи копіювання конкурентами; забезпечення значної переваги над іншими способами одержання таких самих благ; доступність і відчутність для споживачів; прийнятність для покупців за ціною; рентабельність для підприємства. Таким критеріям відповідають п'ять основних напрямів Д., які використовуються підприємствами у практиці бізнесу: продуктова, сервісна, Д. персоналу, Д. каналів розподілу продукції та іміджу підприємства. *Продуктова Д.* — пропозиція продукції підприємства з характеристиками і дизайном, кращими, ніж у конкурентів. Основу продуктової Д. становить товарний асортимент продукції підприємства, під яким розуміють групу аналогічних або тісно пов'язаних між собою товарів. Основними показниками продуктової Д. є: 1. *Додаткові можливості* — характеристики, які розширюють основну функцію продукту. При цьому відправною точкою є максимально спрощена версія товару. Підприємство може розробляти нові модифікації товару, додаючи додаткові можливості базовій мо-

делі. Кожна із запропонованих додаткових можливостей продукції може сприяти залученню нових покупців. 2. *Рівень якості продукції*, який може бути дуже високим, високим, середнім, низьким. Виробнику необхідно співвідносити рівень якості продукції з потребами цільового ринку і товарами конкурентів. З одного боку, прибутки підприємств, які виробляють продукцію високої якості, значно перевищують прибутки виробників низькоякісної продукції, що пов'язано з можливістю встановлення високих цін, значною кількістю повторних купівель, прихильністю споживачів до товарної марки. З іншого боку, необґрунтоване підвищення якості призводить до зворотної реакції: зменшення кількості споживачів, які готові платити за унікальний щодо своїх характеристик продукт. У межах продуктової Д. застосовуються кілька варіантів стратегій зміни рівня якості виробів: постійне поліпшення продукції, що часто збільшує прибутки і розширює частку ринку підприємства; підтримання рівня якості продукції на визначеному рівні; поступове зниження якості продукції для компенсації попередніх витрат в надії на те, що покупці не помітять змін. Деякі підприємства знижують якість продукції спеціально для збільшення поточних прибутків. 3. *Довговічність*, яка визначає тривалість служби (роботи), виробу в нормальних та важких умовах експлуатації. 4. *Надійність* — показник ймовірності нормального функціонування (без несправності чи відказів) продукту протягом певного періоду часу. 5. *Ремонтпридатність* — відображає ступінь складності відновлення працеспроможності несправного виробу. 6. *Стілістичне рішення*, яке відображає сприйняття товару споживачами. 7. *Дизайн* як сукупність показників, що визначають зовнішній вигляд і функціонування продукту з точки зору вимог споживача. *Сервісна Д.* — пропозиція різноманітного і якіснішого порівняно з конкурентами рівня послуг, супутніх продукції підприємства. Вона може стати ключовим фактором в конкурентній боротьбі, коли Д. фізичної продукції підприємства є проблематичною, невигідною чи неможливою. В умовах конкуренції значення високоякісного сервісного обслуговування зростає в силу кількох обставин. Налагоджений сервіс допомагає виробнику формувати перспективний, достатньо

стабільний ринок для своїх товарів. Висока конкурентоспроможність продукції значною мірою залежить від високоякісного сервісу. Сервіс сам по собі — достатньо прибутковий бізнес. Добре налагоджений сервіс є незмінною умовою високого авторитету і позитивного іміджу підприємства-виробника. Покупці й клієнти, в першу чергу, цінують такі аспекти сервісної Д.: простота оформлення замовлень; швидка і пунктуальна доставка товарів; монтаж і обслуговування (особливо важливо для складної продукції та технологічного обладнання); навчання персоналу підприємств-покупців правильного і ефективного використання обладнання; консультування споживачів, забезпечення їх додатковою інформацією і необхідними порадами з користування продукцією; якість обслуговування і ремонту; додаткові послуги, наприклад пільги, контракти на технічне обслуговування, вигідні умови, гарантії. В межах сервісної Д. приймаються рішення щодо організації системи сервісу споживачів і клієнтів підприємства залежно від особливостей ринкової ситуації, місця розташування підприємства, характеристик продукції, потреб клієнтів. *Д. персоналу* — наймання і тренінг персоналу, який здійснює свої функції роботи з клієнтами ефективніше, ніж персонал конкурентів. Особливо важлива в комплексі із сервісною Д. у сфері послуг. *Д. каналів розподілу*. Канал розподілу — це шлях просування товару від місця його виготовлення до місця продажу. Типи каналів розподілу: за кількістю рівнів каналу (посередників): нульовий, однорівневий, дворівневий, трирівневий; за організації каналу розподілу: традиційний, вертикальний, корпоративний, керований, договірний, горизонтальний, багатоканальна маркетингова система. *Д. іміджу* — створення іміджу підприємства та продукції, який з кращого боку відрізняє їх від конкурентів. При використанні Д. іміджу фірма може випускати продукцію під різними товарними марками для різних сегментів ринку.

*В. Сладкевич*

**Диференційований маркетинг** — маркетинг, за якого підприємство розробляє різні варіанти продукції для кількох сегментів ринку. Критеріями диференціації при цьому є найрізноманітніші характеристики товару. *Переваги Д. м.:* врахування індивідуальних потреб представників кожного

сегменту; значна лояльність споживачів до продукції підприємства; високі вхідні галузеві бар'єри для конкурентів; велика увага до маркетингового забезпечення збуту продукції; можливість маневру для підприємства за змін попиту, потреб споживачів, ринкової ситуації. *Недоліки Д. м.:* значні витрати на маркетинг; наявність конкурентів у кожному сегменті; висока вартість продукції; необхідність реагувати на зміни цінностей і потреб представників кількох цільових сегментів; розконцентрування зусиль фахівців маркетингу.

*В. Сладкевич*

**Діагностика економічної системи** — на мікрорівні — сукупність досліджень для визначення цілей функціонування підприємств, компаній, способів їх досягнення та виявлення недоліків; на макрорівні — комплекс досліджень для з'ясування реальних цілей розвитку економічної системи та способів їх досягнення, виявлення та усунення недоліків.

*В. Сладкевич*

**Діагностика управління** — збирання і аналіз інформації про ефективність управління. Складність Д. у. полягає в тому, що дуже часто докорінна проблема (дійсна причина) труднощів прихована серед багатьох симптомів. Тому потрібно мати певні навички й досвід для правильного визначення та класифікації симптомів і проблем. Але спершу важливо мати чітке уявлення про їх відмінності. *Симптоми* — ознаки, показники наявності проблеми. Вони, як індикаторні лампочки, висвітлюють не саму проблему, а тільки її наявність, наприклад падіння товарообміну компанії, скарги покупців, незадоволеність робітників тощо. *Проблеми* — глибинні слабкості компанії: низька якість її товарів, погане сервісне обслуговування тощо. Необхідно дослідити певну ієрархію проблем, щоб визначити серед них головну. З метою здійснення ефективною Д. у. доцільно використовувати такі методи: 1) аналіз документації компанії (вивчення планової та звітної документації; аналіз внутрішніх нормативів і стандартів; аналіз скарг споживачів та ін.); 2) анкетування й опитування працівників (оціночне опитування з метою виявлення ставлення до існуючої системи управління; опитування з метою виявлення цікавих іні-



ціатив і пропозицій тощо); 3) інтерв'ювання менеджерів (фронтальне інтерв'ювання з метою вивчення загального стану системи керування; тематичне інтерв'ювання з метою поглибленого аналізу стану справ).

*В. Коростельов*

**Діагностування конфліктів** — збирання і аналіз різнобічної інформації про конфлікти. Найважливішими аспектами Д. к. є: 1) причини або джерела конфлікту, тобто об'єктивні та (або) суб'єктивні протиріччя, які становлять його основу; 2) природа конфлікту: існує він на базі організаційних цілей або цілі його учасників несумісні з цілями організації; 3) історія конфлікту: стадії та тенденції його розвитку; поворотні точки розвитку; середовище виникнення і прогресування; 4) сторони конфлікту: безпосередні учасники, підбурювачі, посібники, організатори, посередники, які співчують, та ін.; 5) ставлення сторін до конфлікту, їх цілі, очікування; 6) формальні та неформальні взаємини і позиції сторін, у т. ч. їхніх лідерів. Методами правильного і своєчасного Д. к. є регулярне ділове спілкування із співробітниками; диференційований підхід до людей; принципи, засновані на діловій аргументації та відсутності емоцій індивідуальні бесіди; обговорення потенційних учасників; прийняття управлінського рішення, здатного визначити основу конфлікту.

*В. Сладкевич*

**Діапазон керівництва** — регламентована кількість працівників, якою в конкретних умовах професійної діяльності може керувати один управлінець. Цей діапазон (або норма) коливається в межах  $7 \pm 2$  (тобто 5–9 безпосередньо підлеглих).

*Г. Щокін*

**Ділова репутація фірми** — оцінка фірми її суміжниками, підприємцями, споживачами за кількісними (рентабельність, норма прибутку тощо) та якісними показниками.

*В. Колпаков*

**Діловий тренінг** (англ. *training* — спеціальний тренувальний режим, тренування) — найефективніша форма багаторазового відпрацювання значущих для діяльності процедур, у виконанні яких фахівець випробовує утруднення у своїй професій-

ній практиці. У Д. т. важливі лише ті якості фахівця, які прямо пов'язані з реалізацією ним своєї функції. Тут передусім нейтралізуються внутрішні суб'єктивні фактори, які перешкоджають нормальній роботі фахівця. Д. т. як форма підвищення кваліфікації кадрів може або входити як складова в ділову гру, або здійснюватися як самостійна розвиваюча подія. Перевагою Д. т. порівняно з іншими формами додаткової освіти є цілеспрямована підготовка конкретних необхідних навичок за порівняно короткий час. Недолік Д. т. — поверховий (не глибинний), обмежений характер змін, що відбуваються в учасниках тренінгу. Незважаючи на це, у випадках дефіциту часу Д. т. є найбільш ефективним. Особливість Д. т. полягає у формуванні та закріпленні у всіх учасників певних навичок у здійсненні професійно значущих процедур тренінгу шляхом багаторазового повторення й вдосконалення найскладніших операцій. За формою здійснення розрізняють проблемний і задачний типи тренінгу. Для проблемного режиму характерна відсутність чітких засад у дії, тобто дії здійснюються в межах приблизних орієнтирів на підставі досвіду, інтуїції і не мають твердої обґрунтованості. Задачний тип відрізняється тим, що за його реалізації існують визначені й обґрунтовані нормативні процедури, здійснення яких дає змогу гарантовано досягати цілі. У такий спосіб за формою здійснення Д. т. може бути або проблемно-задачним, або задачним. Суто проблемний тип дій, по суті, є антитренінговим і властивий більше проблемним семінарам або діловим іграм. За професійним складом Д. т. поділяються на моно- та поліпрофесійні; за рівнями ієрархії в організації його учасників — на чотири основних типи: управлінський (макроуправлінський і мікроуправлінський); тренінг для аналітичних ланок, що обслуговують керівників (економісти, бухгалтери, плановики та ін.); виконавський (для працівників базового процесу); для представників сервісних служб, тобто тих, які обслуговують базовий процес (ремонтники та ін.).

*В. Колпаков*

**Діловиробниче забезпечення управління персоналом** — специфічна частина загальної системи управління організацією, яка створює умови для здійснення роботи з документами, що перебувають в обігу в підсистемі управління персоналом, у межах

повного циклу оброблення і руху документів з моменту їх створення працівниками кадрової служби (або отримання ними) до завершення виконання і передавання в інші підрозділи організації. Основними діловиробничими функціями системи управління персоналом є: своєчасне оброблення документації, що надходить або передається; доведення документації до працівників підсистеми управління персоналом для виконання; підготовка і друкування документів з кадрових питань і реєстрація, облік і зберігання кадрової документації; формування справ відповідно до номенклатури, затвердженої для цієї організації та підрозділу; копіювання і тиражування документів щодо роботи з персоналом; контроль за виконанням документів; передання документів за встановленими зв'язками і виконуваними функціями. Залежно від розміру організації і обсягу документації Д. з. у. п. може здійснюватися або загальним підрозділом (наприклад, загальним відділом чи канцелярією), або частково — в спеціалізованому підрозділі (відділі з роботи з персоналом) чи у всіх підрозділах підсистеми управління персоналом.

*В. Короткін*

**Діловодство** — сукупність процесів, що забезпечують документування управлінської інформації та організацію роботи із службовими документами.

*Г. Барчан*

**Діяльність** — 1) форма активного ставлення людини до навколишнього світу з метою перетворення; 2) *activity, work* — робота, заняття у будь-якій сфері; 3) робота в будь-яких закладах, установах, органах влади. Типи, види та форми Д. дуже різноманітні: Д. владна, законодавча, парламентська, політична, адміністративна, керівна, організаторська, навчальна, виховна, виконавча, наукова, військова, інформаційна, дипломатична, міжнародна тощо. Д. поділяють також на виробничу, матеріальну, трудову, духовну, нетрудову. Д. охоплює мету, засіб (засоби), результат і форму самого процесу діяльності. Можна виокремити Д. як репродуктивну (відтворення відомого) і продуктивну, або творчу (утворення нового). Щодо сутності Д. розглядають за характеристиками: доцільність, предметність, універсальність, творчий, суспільний характер.

*М. Головатий*

**Добір персоналу** — 1) процес оцінки професійних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для виконання певних посадових обов'язків; 2) комплекс заходів, виконання яких має забезпечити відповідність індивідуально-психологічних особливостей кандидата на відповідну роботу, державну службу вимогам професійно-посадової діяльності.

*М. Головатий*

**Договір** — угода двох або більше сторін про встановлення або припинення певних цивільних прав і обов'язків. Має встановлені реквізити і форму, що залежать від змісту договору (наприклад, трудовий договір, договір про підряд тощо). Містить умови виконання встановлених зобов'язань сторін, а також міри майнової відповідальності за їхнє невиконання. За формою укладання Д. поділяються на прості та нотаріально завірені.

*О. Казак*

**Документація бухгалтерського обліку** — спосіб оформлення господарських операцій відповідними документами, призначений для первинного спостереження за господарськими операціями як обов'язкова умова відображення їх в обліку. Документування господарських операцій є складовою методичних прийомів бухгалтерського обліку, що забезпечує суцільне і безперервне спостереження за усім, що відбувається на підприємстві. Порядок документального оформлення господарських операцій та вимоги щодо складання документів регламентуються Положенням про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку, затвердженим наказом Міністерства фінансів України від 24.05.95 № 88. Від якості оформлення документів значною мірою залежать повнота і достовірність показників обліку і звітності. Тому до документів ставляться такі вимоги: своєчасність складання, достовірність показників, правильність оформлення. Документи, складені з порушенням встановлених правил, не мають юридичної сили.

*М. Базась*

**Друкер Пітер** (нар. 1909) — один з найвидатніших теоретиків сучасного менеджменту. Народився 13 травня 1909 р. в Авст-

рії у сім'ї відомого державного чиновника. Отримавши освіту в Німеччині, у 1937 р. переїхав до США. Понад 20 років працював на посаді професора Нью-Йоркського університету, а з 1971 р. — професором Вищої школи Кларемонт у Каліфорнії. Д. — автор багатьох книг з управління, консультант найбільших фірм. *Основні наукові праці*: “Кінець економічної людини”, 1936 (присвячена вивченню економічних витоків фашизму); “Майбутнє індустріальної людини”, 1942 (робиться спроба зазирнути в повоєнне майбутнє і зробити опис природи нового світу); “Концепція корпорації”, 1946 (ідентифікує типи організацій, які мають переважати в суспільстві, політиці та економіці майбутнього); “Практика менеджменту”, 1954; “Менеджмент: завдання, обов'язки, методи здійснення”, 1974 (узагальнюється філософський погляд на корпорацію та її керівників, визначаються особливості управлінської праці та її цілі, розглядаються питання впливу корпорації на суспільство); “На шляху до майбутньої економіки”, 1981; “Інновації та підприємництво”, 1985; “Межі менеджменту”, 1985 та ін. Його ім'я пов'язують з виведенням з кризи збанкрутілої автомобільної компанії “Форд”; з упровадженням на фірмі “Дженерал Електрик” системи децентралізованого управління; із повоєнним піднесенням японської економіки й багатьма іншими значними практичними втіленнями ідей щодо управління. Центром їх є вчення про менеджмент як професійну діяльність і менеджера як професію. Д. належить першість у створенні систематизованого вчення про управління і відповідної навчальної дисципліни, що дало можливість розпочати системне вивчення менеджменту в навчальних закладах. Найвідомішим теоретичним здобутком Д. є його концепція управління за цілями, яка здійснила революцію у світовій управлінській думці (50-і роки ХХ ст.). Увага менеджерів була сконцентрована переважно на функціях і процесі. Ідея Д. полягала в тому, що управління має розпочинатися з вироблення цілей, а вже потім переходити до формування функцій, системи взаємодії та процесу управління. Ця концепція докорінно змінила логіку управління, прийняту з часів А. Файоля. Д. дуже критично ставився до ідей школи людських відносин, зокрема Е. Мейо, називаючи їх

“психологічним деспотизмом” і вважаючи, що головне завдання менеджменту — збільшувати продуктивність людини. Він зазначав, що менеджер повинні дбати про досягнення економічних цілей організації і клієнтів, а не про створення “радість для робітників”, хоча відносини на роботі мають ґрунтуватися на взаємній повазі. На початку 50-х років Д. висунув концепцію самоврядного трудового колективу, яка передбачала створення демократичного, обраного робітниками і службовцями органу, покликаного вирішувати соціальні питання на підприємстві. Цю концепцію він вважав однією з найоригінальніших і найважливіших стосовно управління, хоча вона не була сприйнята західним суспільством. Проте нині успішно застосовується у практиці “соціального партнерства”. Основною вчення Д. є ідея про особливу роль і велике значення професійних менеджерів. На його думку, управлінська еліта, яка здійснює побудоване на інноваційних методах підприємницьке управління, є основою підприємництва і повинна відігравати головну роль у розвитку бізнесу сучасного суспільства. Згідно з філософією Д. кінцевою метою підприємства є створення соціальних благ. Кожне підприємство крім отримання прибутку має визначати свою міру соціальної відповідальності перед суспільством. Воно працює для перетворення людських зусиль на конкретну продукцію, і “особисті зусилля створюють вигоди”. Це переконання становить сутність філософії менеджменту Д.

Н. Новальська

**Друковані засоби масової інформації (преса)** — періодичні й такі, що продовжуються, видання, які виходять під постійною назвою, з періодичністю один і більше номерів (випусків) протягом року на підставі свідоцтва про державну реєстрацію. Д. з. м. і. вважається виданим, якщо він підписаний до виходу у світ і віддрукований будь-яким накладом. Сфера розповсюдження Д. з. м. і. не обмежується. Засновувати Д. з. м. і. можуть громадяни України, громадяни інших держав та особи без громадянства, не обмежені у цивільній правоздатності та дієздатності, юридичні особи України та інших держав, а також трудові колективи підприємств, установ і організацій на підставі відповідного рішен-

ня загальних зборів (конференції). Монополізація загальнодержавних і регіональних Д. з. м. і. не допускається. Фізична чи юридична особа не може бути засновником (співзасновником) або ж контролювати понад 5 % громадсько-політичних видань. Додатки до Д. з. м. і. у вигляді газет і журналів є окремими періодичними виданнями і підлягають реєстрації на загальних підставах. Видання можуть доповнюватися носіями інформації (дискети, відеокасети, платівки тощо). Д. з. м. і. можуть бути громадсько-політичними (містити публікації громадсько-політичної, агітаційної, пропагандистської тематики), науково-популярними, спеціалізованими (розповідати про окрему тему чи споріднене коло тем), рекламними (в т. ч. безплатними) та іншого характеру. Розрізняють також державні, комунальні, партійні та приватні засоби масової інформації – відповідно до засновництва та участі власності, фінансування видання. Д. з. м. і. в Україні видаються державною та іншими мовами, стиль і лексика видань мають відповідати загально визнаним етично-моральним нормам. Цензурування Д. з. м. і., створення та фінансування будь-яких державних органів, установ, організацій або посад для цензури як контролю за ідеологічним змістом в Україні заборонено.

*Ю. Бондар*

**Дуополя** (лат. *duo* — два і грецьк. *poles* — продавець) — стан ринку, який характеризується наявністю тільки двох постачальників певного товару, не пов'язаних між собою монопольною угодою про ціни, квоти виробництва і збуту тощо. Д. є одним з видів недосконалої конкуренції.

*О. Феценко*

**Дюпін Шарль** (1784–1873) — французький інженер, який створив власні навчальні плани і протягом 12 років провів за ними заняття з геометрії, механіки, прикладних мистецтв. Крім того, в програму навчання входили питання добробуту, освіти, етики робітників, прогресу вітчизняної промисловості тощо. Д. не був розробником нових принципів менеджменту, його внесок — організація курсу індустріальної освіти як основних засад менеджменту. Він зазначав, що робітників необхідно як навчати геометрії та механіки, так і давати спеціальні знання щодо шляхів економії їхніх зусиль. Для людини, яка управляє іншими, ручна праця має другорядне значення. Її високий стан досягається завдяки інтелектуальним здібностям і знанням, які дають змогу розвинути ці здібності. Д. визнавав роль чітких та коротких інструкцій робітникам, наголошував на необхідності створення бажаного рівня праці із найменшими витратами енергії працівника. Він визначив потребу у вивченні кожної галузі промисловості з метою пошуку та використання кращої індустріальної практики. Намагався знайти компроміс між інтересами робітників та менеджерів щодо проблем впровадження механізації на підприємствах, закликаючи визначити позитив у цьому процесі як для себе особисто, так і для суспільства в цілому. Д. писав, що той, хто вдосконалює машини, намагається дати їм переваги перед робітниками, вдосконалює і робітників, дає їм шанс примусити машину служити для їхнього добробуту замість того, щоб страждати від змагання з нею.

*Т. Мостенська*

МАУП

# Е

**Еволюція менеджменту** — процес розвитку теорії та практики соціального управління в межах різних історичних етапів суспільного прогресу. Вирізняють релігійний менеджмент давнього світу, коли функції управління зосереджувались переважно в руках жерців; адміністративний менеджмент, за якого влада перейшла від жерців до світської аристократії; індустріальний менеджмент, що розпочався у XVII—XVIII ст. разом з індустріальною революцією та виходом на історичну арену буржуазії; бюрократичний менеджмент, де головна роль належить державному чиновнику; постіндустріальний менеджмент, який здійснюється професіоналами соціального управління.

Г. Щокін

**Еволюція стратегічного управління** — розвиток теорії та практики стратегічного управління, який поділяється на чотири етапи: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент. *1. Етап бюджетування* (1920—1940). Плани розвитку бізнесу великих компаній регулярно обговорювались вищим керівництвом, служби довгострокового планування не створювались. У межах формального планування розроблялись щорічні бюджети для основних виробничо-господарських функцій (маркетинг, виробництво, розвиток, наукові розробки) та окремих підрозділів (відділень). Характерними рисами бюджетування є короткотерміновість (на один рік) і внутрішня спрямованість. Головною проблемою менеджерів при цьому є поточні прибутки і структура витрат. Бюджетування — це основний інструмент розподілу внутрішніх ресурсів підприємства та контролю поточної діяльності в сучасній економіці. Перевагами бюджетування є: забезпечення контролю над грошовими ресурсами та інвестиціями, координація діяльності підрозділів; виявлення відхилень від визначених цілей; економія при використанні всіх видів ресурсів та ін. Основний недолік — ігнорування зов-

нішніх умов функціонування підприємства. *2. Етап довгострокового планування* (1950—1960). Розроблялися прогнози збуту підприємства на кілька років вперед на основі екстраполяції тенденцій розвитку, які мали місце в минулому. На підставі контрольних цифр, заданих у прогнозах збуту, створювались інші функціональні плани з постачання, маркетингу, виробництва. Всі плани зводились у загальний фінансовий план підприємства. Головним завданням менеджерів було виявлення фінансових проблем, які обмежували розвиток підприємства. Довгострокове планування майже нічим не відрізнялося від бюджетування, за винятком того, що розрахунки здійснювались на триваліший термін, чому сприяли наявність незаповнених ринків, низький рівень конкуренції, значна стабільність і передбачуваність розвитку ринків. *3. Етап стратегічного планування* (1960—1980). З кінця 60-х років XX ст. економічна ситуація в багатьох країнах значно змінилась: зросла конкуренція як результат збільшення розмірів підприємств та стабілізації попиту, середовище бізнесу стало мінливим, динамічним, результати діяльності підприємств часто не збігалися з визначеними довгостроковими цілями. Виявилось, що довгострокове планування не спрацьовує в умовах динамічного середовища та жорсткої конкуренції. Зміст стратегічного планування змінився: виникла потреба розробляти плани розвитку підприємств з урахуванням можливих змін у зовнішньому середовищі, зросла роль стратегічного аналізу, почали застосовуватися альтернативні варіанти дій на перспективу, сценарії, планування “портфелю підприємства”, маркетингові заходи. *4. Етап стратегічного менеджменту* (з 80-х років XX ст.). Стратегічне планування забезпечувало прийняття управлінських рішень щодо довгострокового розвитку організацій. На відміну від нього стратегічне управління, крім визначення довгострокових цілей, забезпечує виконання комплексу конкретних дій щодо швидкої реакції підприємства на зміни

зовнішнього середовища: перегляд цілей, коригування загального напрямку розвитку, реалізацію, оцінку і контроль стратегії.

*В. Сладкевич*

**Екаутинг** — сфера підприємництва, пов'язана зі збиранням, обробленням, класифікацією, аналізом і оформленням різних видів фінансової інформації.

*М. Копнов*

**Економічна стратегія організації** — комплекс економічних цілей і шляхів їх досягнення. Економічні цілі — це конкретні орієнтири, на досягнення яких спрямована діяльність організації. До них найчастіше відносять такі стратегічні орієнтири: 1) зростання доходів (достатніх для фінансування довгострокового розвитку організації); 2) зростання ефективності та продуктивності (постійна увага до цього з боку керівників і виконавців); 3) вдосконалення організаційної структури (поєднання стабільності та мобільності організаційної структури компанії з метою збереження ефективних підрозділів і реорганізації слабких); 4) розвиток зв'язків зі споживачами; 5) випередження конкурентів у найбільш перспективних напрямках; 6) активізація персоналу (допомога в усвідомленні його причетності до успіхів чи невдач компанії, поліпшення умов праці та розвитку); 7) вдосконалення комунікації (системи управління інформацією, усуваючи бар'єри на шляху інформаційного обміну); 8) поліпшення фінансових показників (зростання прибутку, рентабельності, підвищення платоспроможності та ліквідності тощо). Формування Е. с. о. передбачає також розроблення загальних стратегій, тобто шляхів, методів, засобів досягнення загальних стратегічних цілей. Найбільш поширеними є такі стратегії: мінімізація витрат; диференціювання продукту; концентрування: “увірватися першим і завдати масованого удару”; “вчинити напад швидко й ефективно”; стратегія екологічних ніш. На думку одного з провідних теоретиків і фахівців у сфері стратегічного управління М. Портера, основних стратегій три: мінімізації витрат, диференціювання продукту і концентрування на певному ринковому сегменті. Основні риси стратегії мінімізації витрат: найнижчі в галузі витрати з виробництва і реалізації

продукції; найнижчі ціни на аналогічну продукцію; захоплення значної частки ринку. Головні умови: ефективна організація виробництва і постачання; сучасні технології та інженерно-конструкторська база; ефективна система розподілу продукції; мінімізація витрат (у т. ч. у сфері НДДКР, оплати праці та ін.). Основні риси стратегії диференціювання продукту: пропозиція товару, який сприймається як щось унікальне, що має надзвичайні якості; покупці вибирають певну марку навіть за високої її ціни. Головні умови: здійснення високо-спеціалізованого виробництва і найактивнішого маркетингу; високий потенціал НДДКР; висока якість продукції. Основна риса стратегії концентрування на певному ринковому сегменті — зосередження уваги на конкретній групі покупців. Головні умови: доскональне вивчення потреб ринку в певному типі продукції; політика спеціалізації у виробництві продукту.

*В. Коростельов*

**Економічні регулятори господарської діяльності** — система важелів непрямого економічного впливу держави і керівних систем організацій для стимулювання різних напрямів виробничо-господарської діяльності суб'єктів підприємства. Зовнішні економічні регулятори поділяють на загальнодержавні (податки, умови кредитування, економічні пільги та санкції, регульовані ціни) та місцеві (податки, збори, рентні платежі). *Податки* — обов'язкові платежі, які стягують центральні та місцеві органи державної влади з фізичних і юридичних осіб. Вилучені кошти від податків надходять у державний і місцеві бюджети. Розмір податкових ставок закріплюється у законодавчому порядку. Найважливішими серед економічних регуляторів є прями та непрямі податки. До прямих належать податки, що сплачуються безпосередньо з доходу (податок на прибуток, землю, транспорт, на додану вартість, заробітну плату та її приріст та ін.); до непрямих — податки, що стягуються у вигляді надбавок до цін товарів і послуг (акцизний збір, податок з продажу тощо). Завдяки податковим платежам держава, з одного боку, встановлює вищі податки на діяльність або товари, які не мають суспільного значення (лікеро-горілчані та тютюнові вироби, ігровий бізнес тощо), а з іншого — має можливість

знижувати податки там, де потрібно забезпечити пріоритетний розвиток окремих сфер або тих, які виконують особливу соціальну роль, наприклад підприємств товариств інвалідів. *Умови кредитування* — практика кредитування господарської діяльності, як один з визначальних економічних методів, притаманна комерційним банкам, що здійснюють її за рахунок власних та залучених коштів, зокрема одержаних кредитних ресурсів від центрального банку — Національного банку України. Банки впливають на господарську діяльність організацій шляхом визначення розмірів відсотків за кредит, орієнтуючись при цьому на виплачену центральному банку відсоткову ставку, швидкість обороту кредитних ресурсів, види кредиту тощо. *Пільги* є одним з дієвих Е. р. г. д. Вони встановлюються державою щодо переваг, додаткових прав, які надаються певним категоріям організацій, підприємств, регіонам (часткове чи повне звільнення від сплати певних податків, платежів, порядку розрахунків між бюджетом і підприємствами тощо). За порушення правових, майнових норм, умов договорів, контрактів, що призводить до негативних майнових, фінансових, господарських чи підприємницьких результатів, держава може застосовувати примусову відповідальність — *санкції* (певні види покарань), визначені державними законодавчими актами, угодами, договорами, контрактами. Держава може поліпшити соціальний захист окремих категорій населення, стимулювати чи дестимулювати виробництво деяких товарів, впливаючи на процес встановлення верхніх рівнів *ціни* на окремі товари та фіксовані (тверді) ціни, граничні норми рентабельності виробництва та розміри торговельної націнки для ланок товаропросування. На ефективність функціонування ринкової економіки впливають також місцеві органи влади, активно використовуючи систему місцевих економічних регуляторів, зокрема таких, як місцеві податки і збори та рентні платежі. *Місцеві податки та збори* — платежі, які сплачують громадяни за користування інфраструктурою, що належить місцевим територіальним громадянам. Вони надходять у місцеві бюджети і є доповненням до загальнодержавних податків. Їх стягнення регламентується Декретом Кабінету Міністрів України “Про місцеві податки і збори”. До

місцевих податків належать плата за землю, податок на нерухоме майно фізичних осіб, податок на промисел, податок із реклами тощо. Цим Декретом визначено такі збори: готельний; за паркування автотранспорту; ринковий; за видачу ордера на квартиру; курортний; за видачу дозволу на розміщення об’єктів торгівлі; за право використання місцевої символіки; за право проведення кіно і телезйомок; за проведення місцевих аукціонів; конкурсного розпродажу і лотереї та ін. *Рентні (фіксовані) платежі* — платежі до державного бюджету, які встановлюють для підприємств із сприятливими природними й транспортними умовами виробництва. Така політика дає їм змогу одержувати диференційний чистий прибуток.

О. Антонюк

**Експедитор** (лат. *expedire* — відправляти) — сторона в договорі експедиції, працівник підприємства або організації, який здійснює відповідно до трудового договору отримання вантажів, їх супровід при перевезенні, здавання, оформлення товаророзпорядчих документів.

М. Копнов

**Експертна оцінка** — оцінка вартості майна (цінних паперів, власності, устаткування та ін.) за балансовим звітом або проспектом компанії, професійно підготовленою для цього особою (професійна кваліфікація експерта повинна відповідати типу майна що оцінюється).

М. Копнов

**Експорт** (лат. *expertus* — досвідчений) — вивезення за кордон товарів, проданих іноземному покупцю або призначених для продажу на іноземному ринку. До Е. належить також вивезення товарів для перероблення їх в іншій країні, перевезення товарів транзитом через іншу країну, вивезення поставлених з іншої країни товарів для продажу їх в третій країні (реекспорт) та ін.

М. Копнов

**Екстранет** — інформаційно-класифікаційна система, що об’єднує підприємство, фірму, організацію з клієнтами, продавцями, постачальниками. У рамках мережі існують обмеження щодо доступу користувачів до бази даних.

Ю. Бондар

**Екстраполяція** — визначення майбутніх, очікуваних значень економічних величин, показників на підставі наявних даних про їх зміну в минулі періоди; перенесення минулого на майбутнє, виходячи з виявлених у минулому тенденцій зміни. Математично Е. зводиться до продовження кривої, що характеризує попередню зміну економічного показника.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Електронний пункт продажу** — магазин, “вітрина” якого розташована в Інтернеті і який надає можливість замовляти товар через Інтернет; інтерактивний веб-сайт, який рекламує товар чи послугу, приймає замовлення на покупку, надає користувачу вибір варіанта розрахунку, виписує рахунок на оплату. Е. п. п. має такі переваги: 1) *зручність* (двері його ніколи не зачиняються, а зручність закупівель є головним стимулом активного використання веб-магазинів); 2) *економія* (такі корпорації, як, наприклад, Dell Computer Corporation і General Electric, використовують Інтернет для організації безпосереднього зв'язку з постачальниками, виробництвами, дистриб'юторами і клієнтами, що дає змогу максимально скоротити витрати, а отже кінцеву ціну на товари; 3) *вибір* (можливості веб-магазинів не мають меж; географічні кордони перестають бути суттєвими перешкодами, а фірми-новачки мають такі самі переваги, як і компанії-старожили); 4) *індивідуалізація* (завдяки здатності комп'ютера комбінувати будь-яким чином отриману в мережі інформацію бізнес має можливість значно персоналізувати свої пропозиції, навіть свою продукцію); 5) *інформація* (вдалий сайт дає набагато більше інформації у найзручнішій формі, ніж за особистого спілкування з найталановитішим і добросовісним продавцем). Крім того, обмін інформацією, як правило, має двосторонній характер. Успіх у сфері електронної комерції вимагає перевизначення цілей компанії та суттєвої реорганізації бізнесу.

*Н. Салухіна*

**Електронні платежі** — безготівкові розрахунки між продавцями і покупцями, банками та їх клієнтами, здійснювані за допомогою комп'ютерної мережі, систем

зв'язку із застосуванням коштів кодування інформації та її автоматичного оброблення.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Ембарго** (ісп. *embargo* — заборона, арешт) — в міжнародній торгівлі заборона імпорту або експорту певних видів товарів (наприклад, зброї), валюти, цінних паперів. Е. може бути застосоване як у воєнний, так і в мирний час у формі економічної блокади або репресивного економічного та політичного впливу однієї чи кількох країн на інші. Статут ООН визначає Е. як колективний репресивний захід кількох країн для підтримання або відновлення міжнародного миру та безпеки стосовно держави, дії якої суперечать нормам міжнародного права і становлять загрозу міжнародній безпеці. В мореплаванні Е. означає заборону держави заходженню в її порти або виходу з її портів суден інших країн, затримання їх і вантажів.

*І. Хильчевська*

**Емерсон Гаррінгтон** (1853—1931) — американський дослідник і практик в галузі менеджменту виробництва. Народився 2 серпня 1853 р. в м. Трен-тон (штат Нью-Джерсі, США). Навчався у Франції, Англії, Німеччині, Італії, Греції. У віці 23 років керував відділенням лінгвістики університету штату Небраска. Займався також банківськими операціями, торгівлею нерухомості. З 1885 по 1891 р. виконував економічні та інженерні дослідження для залізниці. Представляв у США, Мексиці, Канаді інтереси британського синдикату. Деякий час керував компанією з виробництва скла. На основі наукової та практичної діяльності розробив комплексний підхід до організації управління. Сформулював основні принципи наукового управління, викладені у працях “Продуктивність як основа для управління і оплати праці” (1900) та “Дванадцять принципів продуктивності” (1912): точно визначені цілі; здоровий глузд; компетентна консультація; дисципліна; справедливе ставлення до персоналу; оперативний, надійний, повний, точний і постійний облік; диспетчеризація; норми і розклад; нормалізація умов; нормування операцій; стандартні інструкції; винагорода за продуктивну працю.

*В. Сладкевич*



**Емісія** (лат. *emissio* — випуск) — випуск в обіг грошей і цінних паперів (акцій, облігацій та інших боргових зобов'язань). Е. цінних паперів може бути приватною (здійснюється торговельно-промисловими компаніями, кредитними установами) і державною. Е. грошей призводить до збільшення грошової маси в обороті. Технічно здійснюється у два етапи: купюри друкуються на підприємствах, що перебувають у веденні Міністерства фінансів, та до певного часу залишаються в тюках, грішми вони стають лише після накладення цифрового клейма Центробанку. Казначейська Е. — випуск в обіг казначейських білетів і державних цінних паперів, здійснюваний казначейством або іншими державними фінансовими органами з метою покриття бюджетного дефіциту.

*В. Захожай*

**Емітент** — кредитна організація (філіал), що здійснює емісію банківських карт.

*М. Копнов*

**Емоційність** — властивості людини, що характеризують сутність, зміст, якість і динаміку її емоцій та почуттів. Змістовні аспекти Е. відображають явища і ситуації, що мають особливу значущість для суб'єкта. Вони нерозривно пов'язані з основоположними особливостями особистості, її моральним потенціалом, спрямованістю мотиваційної сфери, світоглядними, ціннісними орієнтаціями тощо. Е. характеризує ставлення індивіда до явищ навколишнього світу і відображена у знакові та модальності домінуючих емоцій. Головними властивостями Е. є особливості виникнення, перебігу і призупинення емоційних процесів та їх зовнішнього прояву. Е. — одна з основних складових темпераменту людини.

*М. Головатий*

**Емпірична школа науки управління** — школа кількісного підходу, яка виникла в Англії у 50-х роках ХХ ст. Основою її є дослідження операцій і моделей шляхом оброблення значного масиву статистичних даних. Прийняття рішень менеджерами обґрунтовується за допомогою методів математичного аналізу. Ця школа вперше почала використовувати комп'ютерну техніку при прийнятті та обґрунтуванні управлінських рішень. Необхідність ви-

користання комп'ютерних технологій в управлінні організацією зумовлена стрімкістю змін у зовнішньому середовищі. Передбачення його стану та ефективна робота в ньому можуть будуватися лише на базі ефективних інформаційних потоків. Кількісний підхід реалізується при використанні імітаційного моделювання, в прогностичних розрахунках та розробленні оптимальних управлінських рішень. Представниками цієї школи вважаються У. Бенніс, П. Друкер, Р. Дейвіс, Л. Епплі, А. Свенсон, Т. Левітт, Е. Дейл, А. Слоун, А. Чандлер, Г. Саймондс, У. Ньюмен, Е. Петерсен, Е. Плоумен, А. Коуел, К. Сіо. У 1950 р. У. Ньюмен запропонував для студентів Колумбійського університету матеріали з управління, які згодом були видані як книга “Управлінська дія: техніка, організація менеджменту”. Автор визначив управління як спрямування, управління та контроль зусиль групи людей щодо загальної мети. Дав визначення управлінню як окремої самостійної інтелектуальної діяльності. На його думку, елементами процесу управління є планування, організація, об'єднання ресурсів, керівництво і контроль. Ньюмен розробив нові положення щодо політики бізнесу, зазначав важливість цілей при визначенні характеру організації. Значний внесок у розвиток менеджменту зробив П. Друкер. Саме він намагався з'ясувати місце та роль менеджера в організації. Друкер визначив функції менеджера: управління бізнесом; управління керівниками; управління робітниками і працею. Він зазначав, що, приймаючи рішення, адміністратор повинен виходити, в першу чергу, із економічних міркувань. Менеджмент буде неефективним, якщо він не спрямований на економічний результат. Друкер зосереджував увагу на практичних аспектах управління. Важливе значення для теорії організації мала розроблена Г. Саймондсом теорія адміністративної поведінки. Він досліджував прийняття рішень з точки зору логіки та психології вибору людини, вивчав ситуації, аналізував їх та визначав вплив ситуацій на прийняття рішень і поведінку службовців. Саймондс дійшов висновку, що для вивчення організації необхідно знати складний ланцюг процесів прийняття рішень, спрямованих на здійснення впливу на поведінку людини. Вивчаючи

розподіл функцій, прийняття рішень, можна зрозуміти вплив на поведінку працівника, надання ним переваг організаційним стимулам. Намагання раціоналізувати та систематизувати дії організації реалізуються у визначенні кількісних вимірювачів та розробленні групи показників, які характеризують ефективність управлінських рішень. Існують методи, за допомогою яких можна передбачити результати складних організаційних рішень. Ці методи дають можливість ефективно долати невизначеності та швидкі зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Представники Е. ш. н. у. сприяли поглибленню розуміння складних управлінських проблем завдяки розробленню та застосуванню моделей, впровадили кількісні методи для керівників, які приймають рішення в складних ситуаціях.

*Т. Мостенська*

**Енергетичне господарство організації** — комплекс підрозділів та служб, основним завданням яких є стабільне забезпечення діяльності підприємства всіма видами енергії (електричної, теплової, хімічної, механічної) та енергоресурсами (електричним струмом, паливом, парою, стиснутим повітрям, газом, водою, конденсатом тощо). *Особливості Е. г. о.:* 1) збіг за часом і обсягами процесів виробництва і споживання енергії; 2) значна взаємозамінність видів енергоресурсів при виробництві продукції, що ускладнює оптимізаційні розрахунки їх використання; 3) зарахування енергетичного господарства в структуру систем енергозабезпечення району розташування підприємства; 4) значна кількість зв'язків енергогосподарства з підрозділами підприємства; 5) гострота проблеми раціонального використання енергоресурсів та економії пального; 6) необхідність здійснення заходів з поліпшення стану зовнішнього середовища: побудова очисних споруд, що дають змогу зменшувати рівень забруднення атмосфери, водного басейну, природи. До складу Е. г. о. входять: теплосилове господарство (котельні, бойлерні); водопостачання, каналізація (насосні станції); газове господарство (газогенераторні, компресорні, ацетиленові станції, холодильні установки, кондиціонери); електросилове господарство; слаботочне господарство; паро-, водо-, повітрянопровід-

ні та газові мережі; електричні, слаботочні мережі та лінії; цехові та загальнозаводські споживачі енергії; дільниці контрольно-вимірювальних приладів та автоматики; електроремонтні підрозділи; складське господарство для зберігання пального і устаткування. *Основні завдання Е. г. о.:* 1) постійне забезпечення підприємства всіма видами енергії за найменших витрат; 2) одержання із зовнішнього середовища основних видів енергії загальнопромислового призначення; 3) організація власними силами виробництва тих видів енергії, передавання яких на значні відстані нерациональне чи недостатне для задоволення потреб підприємства; 4) перетворення енергії (зміна сили струму, напруги, тиску) і підготовка її до використання; 5) своєчасний і раціональний розподіл енергії між підрозділами і подання її до робочих місць; 6) організація споживання, використання і економії енергії та палива; 7) контроль за дотриманням правил експлуатації енергетичного обладнання; 8) організація і здійснення планово-профілактичних ремонтних робіт; 9) організація зберігання пального та енергії. *Структура управління Е. г. о.:* на невеликих підприємствах підпорядковане головному механіку, на великих — службі головного енергетика (рис.)



**Варіант структури управління енергетичного господарства підприємства**

*Напрями підвищення ефективності роботи Е. г. о.* поділяються на дві групи: 1) вдосконалення споживання енергії (зниження рівня енергоємності продукції; впровадження енергозберігаючих технологій); диспетчеризація розподілу споживання, уникнення невикористаних витрат; удоско-

налення структури енергоспоживання; матеріальне стимулювання і відповідальність за раціональне використання енергії; 2) вдосконалення роботи енергогосподарства: скорочення витрат на ремонт обладнання; вибір найекономічніших постачальників енергоресурсів; автоматизація виробничих процесів, обліку і контролю використання ресурсів; спрощення структури Е. г. о.

*В. Сладкевич*

**Енциклопедія** (франц. *encyclopedie*; від грецьк. *en* — в, *kyklos* — коло і *paideia* — просвіта) — наукове довідкове видання, яке дає систематизований (за алфавітом або темами) звід знань (універсальна Е.) чи будь-якої однієї галузі знань (спеціальна Е., галузева Е.).

*О. Антонюк*

**Етапи контролювання** — етапи, через які реалізується процес контролю. До Е. к. належать: 1) розроблення стандартів і критеріїв контролю; 2) порівняння реальних результатів із стандартами та критеріями; 3) здійснення необхідних коригуючих дій. *Перший Е. к.* демонструє, наскільки близькі за суттю функції контролю та планування. Під розробленням стандартів розуміють формування формальних вимог до діяльності на конкретному робочому місці. До них належать правила, прийняті в конкретній організації, обмеження, встановлення процедур та інші формальні схеми дій. За правильно розробленого стандарту визначаються межі можливих відхилень, а також наслідки, яких очікують при виході на ці межі. Чіткі та недвозначні стандарти і критерії контролю є базою для формування заробітної плати працівників (нарахування доплат, премій), дисциплінарних стягнень тощо. На *другому Е. к.* здійснюються вимірювання результатів, поширення інформації про них, оцінка інформації та обґрунтування висновків. Менеджер визначає, наскільки досягнуті результати відповідають очікуванню, обчислює масштаби відхилень, оцінює інформацію щодо допустимості їх. У разі недопустимості відхилень процес контролю переходить до третього Е. к. Доведення інформації про результати контрольних вимірювань до відома відповідних посадових осіб є необхідною складовою ефективного контролю. *Третій Е. к.* спрямований

на перегляд стандартів та усунення відхилень. Здійснюється управлінський аналіз результатів контролю та приймається рішення. Якщо прийнято управлінське рішення про усунення відхилень, то визначаються заходи з ліквідації справжньої причини, а не наслідків відхилень. Якщо аналіз показав нереальність стандартів, то вони переглядаються, а відповідно до їх зміни — і оперативні плани. В разі відповідності фактичних результатів стандартам необхідно преміювати персонал за результатами контролю.

*О. Баєва*

**Етапи раціонального ухвалення рішення** — певна послідовність обов'язкових дій за класичного підходу до прийняття управлінського рішення. Перший етап — діагностика проблеми. Завдання керівника — аналіз проблемної ситуації, вивчення справи та цілі, попереднє формування критеріїв рішення. Існують два варіанти розгляду проблеми: 1) проблемою вважають ситуацію, коли не досягнуто поставлених цілей, тобто не відбулося того, чого очікували; 2) як проблему розглядають іншу можливість. Другий етап — формування критеріїв та обмежень для прийняття рішення. Керівник повинен чітко уявити, чи має організація достатньо ресурсів для реалізації прийнятого рішення. Причини проблеми можуть бути обмеження: 1) зовнішні щодо організації, які керівник не в змозі змінити; 2) ті, що залежать від ситуації або певних керівників; 3) загальні обмеження (наприклад, недостатня кількість працівників певних кваліфікацій та досвіду, потреба в технології, гостра конкуренція тощо). Керівник повинен визначити стандарти, за якими потрібно оцінити альтернативні варіанти вибору — критерії прийняття рішення. Третій етап — визначення альтернатив, з'ясування всіх можливих дій, які усунуть причини проблеми. Четвертий етап — оцінка альтернатив. Керівник визначає переваги та недоліки кожної з них та можливі наслідки. Під час оцінки можливих рішень він намагається прогнозувати те, що відбудеться у майбутньому. П'ятий етап — прийняття рішення. Керівник вибирає альтернативу, яка матиме найсприятливіші наслідки. Якщо проблема складна, потрібно враховувати багато компромісів, а в разі суб'єктивності інформації та аналізу,

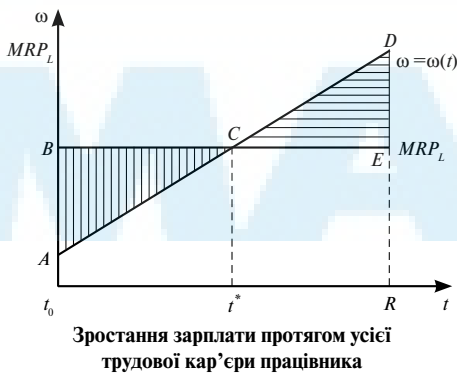
може статися, що жодна альтернатива не є найкращою. Тоді керівник покладається на свій досвід. На стадії реалізації здійснюються заходи з конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, щоб воно було реалізоване. У процесі контролю за виконанням виявляють відхилення і вносять поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами.

*Н. Новальська*

**Ефект бумеранга** — явище, яке має місце переважно у психології пропаганди та психології педагогіки, коли внаслідок впливу інформації на аудиторію або групу з окремих осіб отримується результат, зворотний очікуваному. Такий стан зумовлений низкою причин: 1) індивід, який передає інформацію, негативно сприймається аудиторією; 2) інформація, що передається, має застарілий, неактуальний характер; дискредитовано джерело інформації тощо.

*О. Антонюк*

**Ефективна заробітна плата** — заробітна плата, вища за рівноважну, що встановлюється для стимулювання трудових зусиль працівника і мінімізації витрат. Вона не повинна бути збитковою для фірми — її граничні витрати мають дорівнювати граничному доходу, щоб виконувався критерій максимізації прибутку. Тому та “переплата”, яку наймач надає працівникові по закінченні кар’єри, повинна врівноважуватися “недоплатою” на її початку. У книзі М. Г. Колоснічної “Економіка праці” (М., 1998) наведено спрощену схему такого способу оплати праці (рис.).



Тут подано спрощену схему — граничний продукт діяльності працівника у вартісному вираженні ( $MRP_L$ ) передбачається постійним упродовж усієї кар’єри, зарплата — зростаюча лінійна функція часу  $\omega = \omega(t)$ ,  $t_0$  — рік вступу на службу,  $R$  — рік виходу на пенсію. Заштрихований трикутник  $ABC$  — дохід фірми (на цій стадії кар’єри працівникові платять менше, ніж він справді “вартий”), а трикутник  $CDE$  — збитковий стан (фірма переплачує працівникові,  $\omega(t) > MRP_L$ , якщо  $t > t^*$ ), отже, повинна виконуватися рівність  $S_{ABC} = S_{CDE}$  або

$$\sum_{i=t_0}^{t^*} \frac{MRP_{L_i} - \omega_i}{(1+r)^i} = \sum_{i=t_0}^R \frac{\omega_i - MRP_{L_i}}{(1+r)^i}, \quad (1)$$

$$\sum_{i=t_0}^R \frac{MRP_{L_i} - \omega_i}{(1+r)^i} = 0; \quad (2)$$

$$\sum_{i=t_0}^R \frac{MRP_{L_i}}{(1+r)^i} = \sum_{i=t_0}^R \frac{\omega_i}{(1+r)^i}, \quad (3)$$

де  $r$  — ставка дисконтування. З рівності (3) видно, що така схема оплати цілком прийнятна і для працівника — протягом усього життя він отримує сумарний приведений дохід такий, який мав би, отримуючи рівноважну зарплату  $\omega_i = MRP_{L_i}$ . Проте працівник, як би його не стимулювали підвищенням заробітної плати, має певний потенціал продуктивності; якщо підвищення продуктивності праці не відповідає розумним межах, то поступово продуктивність знижується, незважаючи на те, що заробітна плата зростає.

*А. Калина*

**Ефективність економічна** — співвідношення результатів і витрат, пов’язаних з їх досягненням. Результатом можуть бути валовий випуск, валова додана вартість, чиста додана вартість, нагромадження, чистий і валовий прибуток. Витратами вважають матеріальні витрати, амортизацію, оплату праці. Замість витрат можна використовувати і ресурси виробництва (основний і оборотний капітал, вартість робочої сили).

*О. Казак*

**Ефективність інвестиційного портфелю** — віддача капіталу, вкладеного у фінансові активи, які становлять інвестиційний портфель, тобто кількість грошових одиниць доходу, який отримує інвестор на кожну

грошову одиницю, витрачену на купівлю активу. У портфельній теорії, авторами якої є лауреати Нобелівської премії У. Ф. Шарп і Г. Марковіц, застосовується поняття “ефективний портфель”. Це портфель, який забезпечує інвестору максимальну очікувану дохідність за певного рівня ризику і мінімальний рівень ризику за певного значення очікуваної дохідності.

С. Шклярук.

**Ефективність реальних інвестицій** — віддача капіталовкладень за сприйнятливо-го рівня ризику, або кількість грошових одиниць доходу, який отримує інвестор на одиницю вкладених коштів за відповідного рівня ризику. Для визначення ефективності реальних інвестицій використовуються різні показники, з яких одним з найважливіших є показник *ROI* (*return on investment*) — співвідношення чистого прибутку і капіталу, який був вкладений у створення цього прибутку:  $ROI = \text{чистий прибуток} / \text{загальна сума вкладеного капіталу}$ . Цей показник дає змогу порівнювати одержане значення з тим, яке було б отримане від альтернативного використання капіталу, наприклад при вкладанні його на депозитний рахунок в банку.

С. Шклярук

**Ефективність управління** — співвідношення витрат на управління та одержаних результатів. Визначається специфічністю управлінської діяльності, яка полягає в тому, що її результати оцінюються разом з її змістом та мотивом. Результати управлінської діяльності віддалені від моменту та місця витрат і фактично невіддільні від результатів виробництва. Е. у. складається з різних за характером економічних, соціальних, організаційних, науково-технічних, інформаційних результатів, які іноді не піддаються прямій кількісній оцінці (ефект управлінської діяльності може виявлятися не тільки у функціонуванні безпосереднього об’єкта управління, а й інших пов’язаних з ним елементів). В економічній літературі Е. у. іноді поєднують з поняттям “інтенсивність”. Розвиток управління пов’язують із широким колом використання якісних факторів (зростанням кваліфікації працівників управління, вдосконаленням технології управлінських процесів, застосуванням досконалішої інформаційно-управлінської техніки тощо).

Зростання якості процесів управління та його ефективності є основою загального підвищення ефективності економічних процесів. Ефективність завжди визначається за результатами, а оптимальність — способами досягнення цих результатів. Такий підхід ґрунтується також на тому, що система, яка функціонує згідно з певним критерієм оптимальності, завжди ефективна; система, що ефективно функціонує, має певний критерій оптимальності. Отже, оптимальне функціонування управління — це ознака його ефективності. У загальнометодологічному плані економічна Е. у. зводиться до зіставлення витрат на управління та одержаних результатів. Економічний зміст Е. у. — забезпечення оптимального економічного ефекту у виробництві за мінімальних витрат на управління. За такого підходу Е. у. розглядається з позиції самого процесу та використання засобів досягнення результату. Рівень Е. у. відображає та характеризує переважно повноту використання можливостей об’єкта управління.

У теорії управління та економіці розглядають різні форми економічної Е. у. Визначальною серед них є так звана цільова ефективність, яка тлумачиться як результативність дій щодо реалізації об’єктивних законів, інтересів та досягнень певних цілей. Тобто Е. у. визначається співвідношенням досягнутого результату та мети. Ступінь відображення потреб (споживачів, співробітників, менеджменту) у меті впливає на загальну Е. у., тому найефективнішою за інших однакових умов буде управлінська діяльність, в якій мета максимально відображає соціальні та інші потреби. Іншими словами, в дослідженнях даної проблеми існує підхід до визначення Е. у. через ступінь задоволення потреб (у даному різі ефективність називають потребовою, а оцінюють її шляхом зіставлення результату з потребами). Існує також якісна форма економічної Е. у., яка визначається через співвідношення результативності управлінської діяльності та її якості. Якість результату прямо залежить від якості діяльності та нею визначається. Вища якість роботи забезпечує ефективнішу діяльність не тільки в економічному, а й у інших аспектах. Вирізняють форми Е. у., в яких співвідносять не результати з характеристиками управлінської діяльності, а останні — між собою, незалежно від

результатів. Так, ефективність трактують як співвідношення між витратами і рівнем досягнення мети, порівнюючи тим самим цілі та витрати, тобто враховуючи результати як міру “здійснення цілі”.

Основні підходи до визначення та оцінки Е. у. виробництвом також характеризуються надзвичайно широким спектром наукових ідей, положень та підходів. Один з них ґрунтується на елементарній логічній схемі: якщо виробництво результативне, ефективне, то і систему управління можна оцінити як ефективну. Інший — на оцінці безпосереднього внеску системи управління в результати виробництва. Кожен із зазначених підходів має певні недоліки і переваги. Перший визначає Е. у. виробництвом щодо кінцевого результату, але в цьому разі лишається незрозумілою участь системи управління в досягненні цього результату. Другий підхід є об’єктивнішим, але й досі не розроблено надійного механізму виділення із загального результату частки внеску системи управління (переважна більшість економістів вважає це взагалі неможливим). Тому пропонується визначати не стільки внесок управління в ефективність виробництва, скільки його вплив на ефективність організації. Значна увага при визначенні Е. у. приділяється результатам. Часто, якщо об’єкт управління є прибутковим, вважається, що ефективна і система управління. При цьому не враховуються методи і засоби, якими управлінській системі вдалося досягти кінцевих (корисних) результатів, ефективність власне процесу управління та тривалість досягнення цих результатів. Головним критерієм є те, що об’єкт управління прибутковий. Результати функціонування виробничої системи є пріоритетними при визначенні Е. у., але цього недостатньо для повної об’єктивної оцінки. Тому ефективність виробництва або ефективність функціонування системи управління виробництвом не можна вважати всеохоплюючим (єдиним) критерієм Е. у. Вона залежить також від ступеня оп-

тимальності функціонування його структурних елементів. Дослідження Е. у. набувають особливої актуальності у разі розбіжності досягнутих результатів із поставленою метою. Це зумовлює необхідність виявлення причин незадовільної результативності та запобігання помилкам в організації процесу управління в майбутньому. Водночас дослідження процесу управління є важливими за достатньо високої результативності функціонування об’єкта управління, адже з огляду на динамічність зовнішнього середовища нововведення в організації процесу управління виступають необхідною умовою не тільки розвитку виробництва, а й функціонування системи управління та її стабільності в цілому. Звідси випливає, що пошук резервів зростання ефективності процесу управління на основі його оцінки повинен бути безперервним, адже це сприяє забезпеченню Е. у. в перспективі. Основним засобом реалізації управління є моделювання, яке дає змогу виділити основні сутнісні характеристики цього процесу, надати їм формалізованого змісту та визначити між ними зв’язки. Схематично процес управління виробництвом має вигляд, який дає можливість побачити його структурні компоненти у взаємодії та виокремити основні етапи: постановку мети, її реалізацію та зворотний зв’язок. Особливе місце в структурі процесу управління посідає оцінка, що як основа зворотного зв’язку дає змогу суб’єкту управління активно впливати на цей процес і умови, які сприяють його вдосконаленню, а також вивчати інші аспекти. Процес управління без оцінки його ефективності перетворюється на некерований, і тому оцінка є обов’язковою умовою успішного функціонування процесу управління, який буде спрямований на підвищення ефективності організації в цілому. Отже, Е. у. можна розглядати з двох позицій: як ефективність власне процесу виробництва, так і ефективність, що виражається в його корисних кінцевих результатах (результатах діяльності).

*Т. Мостенська*

# Є

**Євро (EURO)** — спільна регіональна валюта країн Європейського Союзу, запроваджена Європейською комісією на Раді міністрів економіки і фінансів країн ЄС 1 травня 1998 р.

*І. Корінчевська*

**Євrorинок** — міжнародний ринок позичкових капіталів, на якому операції здійснюються в євровалютах. Позичальниками на Є. виступають транснаціональні монополії та окремі держави, кредиторами — приватні комерційні банки. Є. охоплює: єврогрошовий ринок (короткотермінові депозити на термін до одного року); ринок банківських єврокредитів (середньотермінові кредити на 2–10 років, які оформляються кредитними угодами); ринок єврооблігацій (середньо- та довготермінові позички на 10–15 років). Діяльність Є. не підлягає державному контролю. На євровалютні операції банків не поширюються правила й обмеження, що регламентують їх діяльність на національних ринках позичкових капіталів, тому євровалютні операції є прибутковішими, ніж кредитні операції в національних валютах.

*І. Корінчевська*

**Євrorинок валютний** — ринок, на якому здійснюються операції у вигляді короткотермінових вкладів (до 18 місяців) в євровалюті.

*І. Корінчевська*

**Євrorинок капіталів** — фінансовий міжнародний ринок, на якому реалізуються цінні папери середньо- і довготермінового характеру (не менше 18 місяців).

*І. Корінчевська*

**Євrorинок кредитів** — фінансовий ринок кредитів в євровалюті терміном від 5 до 10 років.

*І. Корінчевська*

**Єрманський (Коган) Йосип Андрійович (1866–1941)** — відомий російський фахівець з теорії та практики управління.

Значним внеском у розвиток теорії і практики наукової організації праці (НОП) стали праці Є. “Наукова організація праці та система Тейлора”, “Теорія і практика раціоналізації”, “Легенда про Форда”. Він поділяв погляди О. Богданова в тому, що основними принципами раціональної організації праці є принцип позитивного добору та закон організаційної суми. Є. вперше ввів абревіатуру НОП. На його думку, НОП — синтетична наукова система, яка використовує наукові знання інших наукових царин: економіки, технічних наук, психофізіології праці. Основа вчення Є. — визначення фізіологічного оптимуму, тобто критерію раціональності організації будь-якої роботи. Такими критеріями він не визнавав час та простір, тобто швидкість та шлях виконання певної роботи, інтенсивність витрат енергії, оскільки на практиці існують фізичні межі підвищення швидкості роботи, а довжина шляху для збільшення раціональності інколи зростає. Час і простір — це форми, в яких розгортаються явища буття; сутність їх полягає у взаємодії сил природи. Головним критерієм раціональності виробничих процесів Є. вважав співвідношення  $R/E$ , яке назвав коефіцієнтом раціональності ( $m$ ).  $R$  в цьому разі — корисний результат;  $E$  — витрачена енергія всіх виробничих факторів;  $m$  — кількість корисної роботи, що припадає на кожну одиницю витраченої енергії. Головне завдання — одержання максимально більшого корисного результату на одиницю витрат або використання можливо меншої енергії на одиницю досягнутого результату. У праці “Легенда про Форда” Є. зазначає, що Форд — найзавзятіший ентузіаст і палкий прибічник ідеї усунення будь-якого марнування сил, неекономного їх використання. Висвітлюючи позитивний бік фордизму, акцентує увагу на техніко-організаційних принципах Форда: вертикальна побудова підприємства, масовість виробництва, стандартизація, повна машинізація виробничих процесів, їх підготовка, принцип послідовної зміни фаз (безперервність виробництва),

механізація транспорту. На підприємствах Форда робітник вимушений пристосовуватися до темпу або швидкості конвеєрів та інших механізмів. Увесь заводський механізм колосальної складності панує над робітником, який від нього не може і не повинен відставати. Така організація праці вимагає ретельної підготовки робочого процесу, відповідальності та навчання працівників. Визнаючи позитивні сторони фордизму, Є. зазначав також негативні, які

виявляються у надмірному темпі роботи конвеєрів, монотонності та одноманітності праці, що перетворює людину на знеособлений додаток до бездушного механізму. Здійснюючи критичний огляд праць Форда та діяльності його підприємств, Є. зазначав, що у Форда є багато чого запозичити — доцільні техніко-організаційні методи, які конче потрібні для розвитку промисловості.

*Т. Мостенська*

МАУП



# Ж

**Життєвий цикл галузі** — послідовні стадії, які проходить кожна галузь у своєму розвитку; як правило, таких стадій чотири: народження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння. Галузь, що перебуває на *стадії народження*, виникла нещодавно як усвідомлення існування незадоволення потреби певної групи споживачів або шляхом розвитку ринку товарів, заснованих на нових технологіях, що раніше не існували або не використовувалися, для задоволення потреб споживачів. Основними характеристиками такої галузі є зміни в технології, енергійний пошук нових споживачів та фрагментарність пропозиції на ринку, що швидко змінюється. Обсяг продажу швидко зростає, прибутку, як правило, немає, а скоріше навпаки — тільки інвестиції. Тому потік грошової готівки тут поки що від’ємний. Відбувається її поглинання для розвитку галузі. На *стадії зростання* (розвитку) продукція галузі користується попитом у дедалі більшій кількості покупців, і конкуренти починають боротися за отримання більших часток зростаючого доходу. На цій стадії покупці, частки і технології стають більш відомі, й входження у галузь нових “гравців” ускладнюється. Обсяг продажу збільшується, з’являється прибуток, обсяги якого швидко наростають, хоча потік грошової готівки все ще може бути від’ємним. На *стадії зрілості* виникає насиченість ринку. Всі або більшість потенційних покупців купують продукцію досить регулярно. Зрілість характеризується стабільністю відомих покупців, технологій, розподілу часток на ринку, хоча конкуренція за перерозподіл ринку все ще може тривати. Обсяги продажу досягають граничного рівня і залишаються на ньому або починають дещо знижуватися, тоді як рух готівки стає або залишається позитивним. На *стадії старіння* галузі покупці поступово втрачають інтерес до її продукції внаслідок того, що її починають витіснити нові, якісніші замітники, або тому, що змінюються споживачькі переваги чи смаки покупців. Головними характеристиками цієї стадії є падіння по-

питу, зменшення чисельності конкурентів та звуження асортименту товарів. Обсяг продажу різко знижується, прибутки зменшуються, рух готівки уповільнюється, всі параметри спадають до нуля.

О. Фещенко

**Життєвий цикл організації** — концепція “біологічного підходу” в менеджменті, розроблена А. Ерелі та Ж. Моно, яка висуває такі постулати: 1) підприємства старіють, як і живі істоти, що з часом перетворює організацію на закрити систему; 2) повністю закрити система, тобто така, що вже не може інтегрувати нову інформацію, перестає розвиватися і вмирає; 3) щоб уникнути “смерті” організації, її керівництву необхідно весь час підтримувати організацію в стані відкритості та орієнтувати її на постійні інновації.

Г. Щокін

**Життєвий цикл продукту** — період часу, протягом якого продукт має життєздатність на ринку: користується попитом; перебуває в обігу; приносить дохід товаровиробникам, посередникам та продавцям. Ж. ц. п. різняться загальною тривалістю, співвідношенням фаз у різних групах продуктів і мають загальні характеристики. Кожний продукт має обмежений термін життя на ринку. Ж. ц. п. складається з окремих фаз, які відбуваються одна за одною в певному порядку: розроблення продукту; вихід його на ринок (становлення); зростання; зрілість; старіння. Кожна фаза потребує відповідного підходу до продукту і певної стратегії. У *фазі розроблення* організація формує та втілює нову ідею. Обсяг продажу дорівнює нулю, витрати зростають протягом всього етапу. У *фазі виходу продукту на ринок* поступово зростають обсяги продажу, прибутку життєвого циклу ще немає. Характерні інтенсифікація реклами та формування системи попиту. *Фаза зростання* характеризується швидким завоюванням ринку, попит на продукт різко зростає, з’являються конкуренти. Завдання організації сфокусовані

на формуванні інтересу покупців до продукту своєї марки. Спостерігається розширення виробництва за рахунок зовнішніх та внутрішніх факторів, зниження витрат. У маркетинговій сфері відбуваються підтримання інвестицій у рекламу, просування продукції, розроблення торгових знаків, коригування цін згідно з умовами конкуренції. Для *фази зрілості продукту* характерним є насичення ринку продуктом, стабілізація або зниження прибутку, посилення цінової конкуренції, повільне зниження цін, що призводить до зменшення прибутковості продукту. На цьому етапі Ж. ц. п. організації, як правило, обирають продуктово-товарні стратегії, спрямовані на виготовлення продуктів з доповненням або стратегії спорідненої диверсифікації. У галузі виробництва відбувається пошук способів зниження витрат або обирається стратегія форсованої диверсифікації; у галузі маркетингу — зміцнення елементів у системі розподілу, скорочення витрат на рекламу, підготовка до зниження цін, пошук нових ринків збуту з метою продовження Ж. ц. п. У *фазі старіння* продукт йде з ринку. Попит на нього знижується, що призводить до значного зменшення його прибутковості. Як правило, щодо продук-

ту на цій стадії обирають стратегії скорочення. В галузі виробництва відбуваються пошук нового використання потужностей, стабілізація або спад; у галузі маркетингової діяльності — зниження цін, скорочення маркетингових витрат, коригування планів виготовлення продукції.

О. Баєва

**Життєвий цикл продукції (нововведення)** — період часу від зародження ідеї, практичного втілення, виробництва продукції, її практичного використання до зняття з експлуатації і заміни новою моделлю. Ж. ц. п. поділяють на такі етапи: 1) стратегічний маркетинг; 2) науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи; 3) організаційно-технологічна підготовка нового виробництва; 4) виробництво; 5) підготовка продукції до функціонування; 6) експлуатація і ремонт; 7) утилізація продукції та заміна новою моделлю.

М. Копнов

**Журнал реєстрації продажу** — книга первинного запису, де фірма реєструє рахунки, надіслані замовникам за поставлені товари і надані послуги.

Н. Салухіна

МАХУП

**Забезпечення кредиту** — 1) цінні папери або об'єкти швидко реалізованої власності, запропоновані як забезпечення; 2) гарантії повернення кредиту, що можуть мати різні форми: акції, допущені до біржового обігу, банківські гарантії, векселі, майно, облигації; 3) товарно-матеріальні цінності та результати виробництва — продукція, що є заставою боржника і забезпечує своєчасне повернення отриманих позичкових коштів і відсотків за ними.

*О. Казак*

**Завдання фінансового менеджменту** — певні завдання, які виконує фінансовий менеджмент у процесі досягнення головної мети — забезпечення підвищення ринкової вартості підприємства. *Основні З. ф. м.:* 1) забезпечення високої фінансової стійкості підприємства в процесі його розвитку (можливе шляхом розроблення та втілення ефективної політики фінансування діяльності організації, якісного управління формуванням фінансових ресурсів, оптимізації структури її активів і пасивів); 2) оптимізація грошового обігу і підтримання постійної платоспроможності підприємства (забезпечується політикою управління активами та пасивами на підприємстві й на цій основі ефективним управлінням грошовими потоками та підтриманням ліквідності активів); 3) забезпечення економічних інтересів суб'єктів фінансових відносин (досягається розробленням і впровадженням на підприємстві ефективної політики формування активів та управлінням ними, визначенням та реалізацією шляхів оптимізації структури пасивів, розробленням та впровадженням політики оптимізації податкового навантаження тощо); 4) забезпечення мінімізації фінансових ризиків (здійснюється шляхом управління фінансовими ризиками — передбаченням можливих фінансових ризиків, застосуванням превентивних заходів).

Реалізуючи З. ф. м., фінансовий менеджер в організації відповідає за прийняття важливих тактичних та стратегічних рішень: 1) збирає, аналізує, обробляє та використо-

вує фінансову інформацію для прийняття виважених управлінських рішень; 2) визначає потребу підприємства у фінансових ресурсах для поточної діяльності, реалізації та забезпечення найефективніших інвестиційних проектів і оптимізації доходів фірми; 3) грамотно керує рухом основного та обігового капіталу з метою ефективного використання одержаних фінансових ресурсів; 4) аналізує всі реальні альтернативні джерела фінансування для формування раціональної структури капіталу; 5) забезпечує своєчасне надходження фінансових ресурсів із обраних джерел, уважно відстежуючи зміни ринкового стану фірми, оперативно вносячи необхідні коригувальні дії в її фінансову політику; 6) будує оптимальну модель взаємодії з комерційними банками, інвестиційними компаніями, фондовими біржами та іншими фінансовими інститутами; 7) обґрунтовує ефективне використання обмежених фінансових ресурсів та інвестування коштів в активи або проекти, які дають високі доходи за найменшого ризику; 8) аналізує фінансовий стан підприємства та визначає шляхи його поліпшення; 9) здійснює фінансову діяльність, забезпечуючи фінансову стабільність підприємства та зменшуючи можливість банкрутства.

*Т. Мостенська*

**Загальна декларація прав людини** — прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 р. “як завдання, до виконання якого повинні прагнути всі народи і всі держави для того, щоб кожна людина і кожний орган суспільства, постійно маючи на увазі цю Декларацію, прагнули шляхом освіти сприяти поважання цих прав і свобод і забезпеченню, шляхом національних і міжнародних прогресивних заходів, загальної і ефективного визнання і здійснення їх як серед народів держав — членів Організації, так і серед народів територій, що перебувають під їх юрисдикцією”. Відтоді у багатьох країнах цей день відзначається як День прав людини. Декларацією визначаються основні права і свободи людини,

що підлягають загальному дотриманню. Вона містить преамбулу і 30 статей, де викладено основні права і свободи, на які мають право всі чоловіки і жінки у світі без будь-якої відмінності. У ст. 1 сформульовано філософські постулати, на яких ґрунтується Декларація. Зазначено, що всі люди народжуються вільними і рівними у своїй гідності та правах. Вони наділені розумом та совістю і повинні діяти один щодо одного в дусі братерства. Основні постулати Декларації: 1) право на свободу і рівність є невід’ємним правом людини, якого вона не може бути позбавлена; 2) оскільки людина має розум і совість, вона відрізняється від інших істот на Землі й саме тому має право на певні права і свободи, якими не користуються інші істоти. У ст. 2 проголошено основний принцип рівності й відсутності дискримінації щодо користування правами людини і основними свободами, незалежно від раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії, політичних або інших переконань, національного чи соціального походження, майнового, станового або іншого становища. У ст. 3 проголошено перше основне положення Декларації — право на життя, свободу і особисту недоторканість, яке має життєво важливе значення для користування всіма іншими правами. У ст. 4–21 викладено інші громадянські та політичні права: свободу від рабства і підневільного стану; свободу від катувань чи жорстокого, нелюдського або такого, що принижує гідність, видів поведінки і покарання; право на повсюдне визнання правосуб’єктності; право на ефективне відновлення в правах; свободу від безпідставного арешту, затримання або вигнання; право на справедливий і гласний розгляд незалежним і неупередженим судом; право вважатися невинним, доки вина не буде встановлена; свободу від безпідставного втручання в особисте та сімейне життя; безпідставних посягань на недоторканість житла чи кореспонденції; свободу пересувань та вибору місця проживання; право на притулок; право на громадянство; право брати шлюб і створювати сім’ю; право володіти майном; свободу думки, совісті та релігії; свободу переконань та їх вираження; право на свободу мирних зібрань і асоціацій; право брати участь в управлінні країною та право рівного доступу до державної служби. Ст. 22 містить друге основне положення Декларації: “Кожна людина

як член суспільства має право на соціальне забезпечення і здійснення необхідних для підтримання її гідності та для вільного розвитку її особистості прав у економічній, соціальній і культурній галузях за допомогою національних зусиль і міжнародного співробітництва та відповідно до структури і ресурсів кожної держави”, яке є вступним до ст. 23–27, де зафіксовано економічні, соціальні та культурні права, на які має право кожна людина як “член суспільства”. Зокрема, це: право на працю, на вільний вибір роботи, на справедливі та сприятливі умови праці та на захист від безробіття; право на рівну оплату за рівну працю; право на справедливу і задовільну винагороду; право створювати професійні спілки і входити до них для захисту своїх інтересів; право на відпочинок і дозволя, у т. ч. право на розумне обмеження робочого дня та на оплачувану періодичну відпустку; право на такий життєвий рівень, у т. ч. їжу, одяг, житло, медичний догляд та необхідне соціальне обслуговування, який є необхідним для підтримання здоров’я і добробуту самої людини та її сім’ї; право на забезпечення в разі безробіття, хвороби, інвалідності, вдовства, старості чи іншого випадку втрати засобів до існування через незалежні від неї обставини; право на особливе піклування і допомогу. Всі діти, народжені у шлюбі або поза шлюбом, повинні користуватися однаковим соціальним захистом; правом на освіту. Освіта повинна бути безплатною, хоча б початкова і загальна. Початкова освіта має бути обов’язковою; технічна і професійна освіта — загальнодоступною, а вища — однаково доступною для всіх на підставі здібностей кожного. Зафіксовано право людини вільно брати участь у культурному житті суспільства, втішатися мистецтвом, брати участь у науковому прогресі та користуватися його благами; право на захист її моральних і матеріальних інтересів, що є результатом наукових, літературних або художніх праць, автором яких вона є. У завершальних статтях (28–30) визнається, що кожна людина має право на соціальний і міжнародний порядок, за якого можуть бути повністю здійснені всі її права та основні свободи, і підкреслюються обов’язки кожної людини перед суспільством. У ст. 29 наголошено, що “при здійсненні своїх прав і свобод кожна людина повинна зазнавати тільки таких обмежень, які встановлені за-

коном виключно з метою забезпечення належного визнання і поваги до прав і свобод інших та забезпечення справедливих вимог моралі, громадського порядку і загального добробуту в демократичному суспільстві”, і додається, що здійснення цих прав і свобод ні в якому разі не повинно суперечити цілям і принципам ООН. У ст. 30 попереджається, що ніяка держава, група осіб чи окрема особа не можуть претендувати на право відповідно до цієї Декларації “займатися будь-якою діяльністю або вчиняти дії, спрямовані на знищення прав і свобод, викладених у цій Декларації”. З. д. п. л. стала критерієм для визначення ступеня поважання і дотримання міжнародних норм щодо прав людини.

*А. Антонюк*

**Загальні збори акціонерів** — вищий орган управління акціонерним товариством (АТ). У З. з. а. мають право брати участь особи, які є власниками акцій на день проведення зборів. Рішення зборів мають найвищу юридичну силу порівняно з рішеннями інших органів управління товариства. Законом України “Про господарські товариства” передбачено, що виключною компетенцією загальних зборів є вирішення таких чотирьох питань: 1) внесення змін у статут товариства; 2) затвердження річних результатів діяльності АТ, у т. ч. його дочірніх підприємств; затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку, терміну та порядку виплати частки прибутку (дивідендів), визначення порядку покриття збитків; 3) створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій і представництв, затвердження їх статутів і положень; 4) прийняття рішення про припинення діяльності АТ (шляхом реорганізації чи ліквідації), призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу. З. з. а. мають також право приймати рішення з будь-якого питання щодо діяльності товариства, навіть якщо це питання згідно зі статутом входить до компетенції іншого керівного органу АТ (наприклад, правління). Голосування на З. з. а. здійснюється за принципом “одна акція — один голос”.

*М. Грідчина*

**Закон єдності аналізу і синтезу** — процеси розподілу, спеціалізації та диференціації в організації потрібно доповнювати

протилежними процесами — поєднання, кооперації, інтеграції. Для дослідження організації спершу здійснюють її аналіз (вивчення шляхом декомпозиції, розподілу організації на елементи), потім синтез — об’єднання в ціле частин, властивостей, характеристик, виділених шляхом аналізу. Аналіз зосереджений на структурі й свідчить, як працюють частини цілого. Синтез акцентує увагу на функціях і пояснює, чому ці частини діють так, а не інакше.

*В. Сладкевич*

**Закон інформованості — упорядкованості** — 1) головною поєднувальною ланкою системи є упорядкована інформація; 2) в організованому цілому не може бути більше порядку, ніж інформації. Упорядкованість — характеристика системи, яка відображає наявність певних взаємозв’язків, що забезпечують порядок, організованість, стійкість функціонування системи. Досягнуту упорядкованість можна охарактеризувати за допомогою кількісних і якісних оцінок. Упорядкованість вважають повною, якщо за її оцінки визначено межі системи та її структуру, змінні компоненти; сформульовано порядок взаємодії компонентів системи між собою, системи із зовнішнім середовищем, встановлено форми, методи, засоби одержання, оброблення, зберігання і передавання інформації. Підвищення якості інформаційного забезпечення є головною умовою якісного функціонування організації та досягнення конкурентоспроможності її продукції (послуг). Той, хто має якісну інформацією, володіє ситуацією.

*В. Сладкевич*

**Закон композиції** — цілі організації повинні бути узгоджені, спрямовані на підтримання основної цілі загальнішого характеру. Ставлення до реалізації З. к. висловив Г. Емерсон: “Якщо б могли об’єднати всі цілі та ідеали, які надихають організацію згори донизу, зібрати їх так, щоб всі вони діяли в одному напрямі, то результати були б колосальними. Оскільки насправді всі вони мають різні напрями, результат виявляється надто слабким, а іноді взагалі негативним”. В організаціях як цілеспрямованих системах існують проблеми: визначення спільної мети; значної кількості цілей; узгодження різних цілей. Для забезпечення узгодженості в організа-

ції будується система таких “дерев цілей”:

- 1) конкурентоспроможності кожного товару організації;
- 2) прибутковості кожного товару;
- 3) конкурентоспроможності кожного структурного підрозділу організації;
- 4) прибутковості кожної стратегічної бізнес-одиниці організації;
- 5) конкурентоспроможності організації в цілому.

Можуть бути побудовані “деревця цілей” і за окремими проблемами (якість, ресурсозберігання, розвиток технології, персонал тощо).

З. к. в організації реалізується за рахунок обов’язкового використання певних принципів: 1. *Принцип планування*: кожна організація повинна мати обгрунтовані плани діяльності (стратегічні — на 5–10 років, тактичні — на 2–4 роки і оперативні — до одного року); планування пов’язане з розробленням цілей організації, узгоджених з цілями розвитку внутрішнього і зовнішнього середовищ; кожна ціль має вигляд набору конкретних завдань з механізмом виконання; в організаціях розробляються бізнес-плани, плани розвитку, формулюються завдання (показники), які необхідно виконати. 2. *Принцип координування*: кожна організація повинна відстежувати стратегічні, поточні та оперативні зміни і вносити відповідні корективи в механізм реалізації цілей. Для цього потрібно організувати професійну інформаційну і оперативну службу для своєчасного отримання необхідної інформації та прийняття адекватних координуючих рішень. 3. *Принцип повноти*: в організації повинен виконуватися весь набір функцій управління і виробництва або своїми силами, або із залученням ділових партнерів. Для цього в організації потрібно створити певну інфраструктуру із відповідним забезпеченням.

*В. Сладкевич*

**Закон найменших** — 1) загальна стійкість цілого визначається найменшою його частковою стійкістю; 2) сумарна стійкість комплексу щодо певного середовища є складним результатом часткових стійкостей різних частин цього комплексу стосовно спрямованих на них впливів. Цей загальноорганізаційний закон стосується будь-яких видів цілісних утворень у природі та суспільстві. Наочним прикладом прояву його є елементарний ланцюг, що

складається із ланок неоднакової міцності. Він витримує таке навантаження, як його найслабкіша ланка. Таким же чином логічна низка доказів руйнується, якщо хоча б одна з її ланок не витримує критики, виявляється недостатньо аргументованою. Якість роботи організації як сукупності взаємопов’язаних структурних підрозділів визначається якістю роботи найменш кваліфікованого підрозділу.

*В. Сладкевич*

**Закон онтогенезу** (перетворення) — кожна організація проходить у своєму розвитку кілька фаз життєвого циклу: становлення, розквіт, згасання. Протягом цього життєвого циклу одні об’єкти організації народжуються, другі розвиваються і процвітають, інші старіють і відмирають, але організація продовжує функціонувати.

*В. Сладкевич*

**Закон самозбереження** — будь-яка організація прагне зберегти себе як цілісне утворення. Важливою умовою збереження організації є забезпечення її рівноваги, наприклад стабільного кадрового складу, підтримки рівня запасів, фінансової стійкості. З розвитком організації пов’язана проблема динамічної рівноваги, тобто рівноваги зі зміною структури під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Також важливою умовою самозбереження організації є її спроможність адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ.

*В. Сладкевич*

**Закон синергії** — сума властивостей (і результатів діяльності) організації в цілому перевищує арифметичну суму властивостей (і результатів діяльності) всіх її елементів, взятих окремо. За високої організованості сума властивостей організації повинна перевищувати суму властивостей її компонентів. За низької організованості ефективність функціонування системи буде нижчою від сумарної ефективності її компонентів.

*В. Сладкевич*

**Закони менеджменту універсальні** — закони, що встановлюють загальні, суттєві та необхідні зв’язки між різноманітними явищами соціального управління: закон єдності системи управління, закон пропор-

ційності між керуючою та підпорядкованою системами, закон оптимального поєднання централізації та децентралізації управління, закон участі громадськості в соціальному управлінні та підвищенні його ефективності тощо.

*Закон єдності системи соціального управління* — усе соціальне управління в суспільстві є сукупністю елементів, що перебувають у певних відносинах і зв'язках між собою і становлять цілісне утворення, яке має нові властивості, відсутні в її елементах. Як структуротвірним частинам системи, елементам притаманні особливі якості, які визначають їх місце у внутрішній організації системи. Складовими системи соціального управління є: 1) механізм управління — спосіб організації менеджменту з притаманними йому формами, методами, засобами, взаємозалежний вплив яких забезпечує найбільш ефективний розвиток соціальної групи, організації й суспільства в цілому; 2) об'єкт управління — комплекс діяльності людей, виділений із соціального середовища, до якого належать ланки соціальної системи (підприємства, установи організації, інші юридичні особи) та особливі функції (управління фінансами, збутом, персоналом тощо); 3) функції управління — призначення і види управлінської діяльності — планування (прогнозування), організації, координування (регулювання), стимулювання (активізація), навчання (інструктаж) і контроль за використанням; 4) організаційна структура — сукупність складу і співвідпорядкованості різних елементів, ланок і щаблів соціального управління, які функціонують для досягнення певної мети; 5) кадри управління — працівники, які професійно беруть участь у процесі управління і входять до апарату управління; 6) процес управління — вплив органів і кадрів управління на об'єкт управління за допомогою обраних методів для досягнення запланованих цілей. Загалом цей закон свідчить, що менеджмент — це нерозривний ланцюг відносин управління від вищих органів до нижчих ланок, якому властива єдність цілей, функцій і методів, що визначають характер його формування й розвитку.

*Закон необхідної пропорційності керованої та керуючої підсистем* — дві відносно самостійні та взаємозалежні підсистеми (керована і керуюча) становлять у цілому

соціальну систему. Керована підсистема містить елементи, завдяки яким забезпечуються безпосередній процес створення матеріальних і духовних благ або надання послуг, а керуюча підсистема — елементи, що забезпечують процес управління, тобто цілеспрямованого впливу на групи людей, зайнятих у керованій підсистемі. Основною проблемою вдосконалення систем управління є забезпечення співвідношення між двома підсистемами усередині них, а також між ними з метою забезпечення найефективнішого функціонування цих підсистем. Складність або однорідність керованої підсистеми повинні відповідати такій самій складності або однорідності підсистеми управління, орієнтованої на майбутнє, здатної забезпечити перехід керованої системи у новий вищий стан.

*Закон змінного домінування різних складових і систем соціального управління* — в соціальній системі та у її великих підсистемах (керованій і керуючій) містяться однорідні групи елементів, з яких складаються своєрідні взаємозалежні системи нижчого рівня, що становлять цілісний соціальний організм. Одні системи (технічна, технологічна й організаційна) у своїй сукупності забезпечують і характеризують організаційно-технічну складову управління, інші (економічна і соціальна) — соціально-економічну. Остання визначає мету матеріального й духовного виробництва, суспільної практики, формує принципи й методи їх організації. Законом соціальне управління характеризується системністю, ієрархічністю й взаємозалежністю, що виявляється у діалектичній єдності його різних складових і систем, кожна з яких у певні періоди соціального розвитку може займати домінуюче стосовно інших становище. Цим зумовлено циклічність суспільної потреби в підготовці кадрів відповідного профілю.

*Закон оптимального поєднання централізації й децентралізації управління* — впливає з еволюційної трансформації соціального управління у системно-цілісній послідовності від децентралізованого на основі одноланкової форми управління до чіткого централізованого, заснованого на чотириступеневій формі з центром рівноваги на рівні центрально-периферійної, двоступеневої форми управління. Осмислення шляхів поліпшення науково обгрунтованої організації суспільства свідчить,

що рівень співвідношення централізації управління з його децентралізацією змінюється в процесі соціального розвитку. Децентралізація і централізація пов'язані з поділом системи управління на ланки (одно-, дво-, три- і чотириступеневі). При цьому посилення централізації супроводжується виникненням додаткових і проміжних рівнів управління, збільшенням бюрократичного апарату, монополізацією виробництва, тоді як децентралізація — розширенням кола повноважень органів нижчих рівнів управління за рахунок вищих, ліквідацією зайвих проміжних рівнів, скороченням бюрократичного апарату тощо. Централізація й децентралізація соціального управління мають позитивні та негативні наслідки. Тому завданням менеджерів для досягнення максимальної ефективності в управлінській сфері необхідно оптимально реалізувати усі позитивні якості як централізованого, так і децентралізованого управління. Останнє зумовлює демократизацію менеджменту: чим більше повноважень і відповідальності передано на нижчі рівні, тим більше працівників залучається до процесу їх реалізації.

*Закон визначальної ролі людського фактора в соціальному управлінні* — створення матеріальних і духовних благ у суспільстві спрямоване на задоволення потреб людини. Цим і зумовлено необхідність безпосередньої активної участі населення у соціальному управлінні, підвищення його ефективної та відповідальної ролі у цьому процесі. Одним з досягнень світового менеджменту є визначення нової функції людини в управлінській—виробничій сфері, створення відповідних механізмів її активізації. Першим таким механізмом стала держава з притаманними їй атрибутами влади. Влада виступає реальною здатністю і можливістю суб'єкта суспільного життя здійснювати свою волю, впливати на діяльність, поведінку людей за допомогою певних і конкретних засобів: авторитету, права, насильства тощо. Г. Шокін виділяє три рівні існування й функціонування влади: перший — макрополітична система найвищих інстанцій влади, її найвищі органи — уряд та інші центральні установи; другий — влада середнього або проміжного рівня (мезовлада), утворена апаратами влади середньої ланки аж до муніципальної (місцевої) влади; третій — мікрорівень

влади, що охоплює безпосереднє політичне спілкування людей, малих груп, різні форми самоврядування. Активне залучення населення до соціального управління дає змогу, з одного боку підвищувати відповідальність державних та інших управлінських працівників, а з іншого — домагатись ефективності функціонування усієї управлінської системи суспільства.

О. Антонюк

**Закони менеджменту організацій** — закони, які: 1) відображають загальні стійкі відносини залежності в діяльності організації; 2) функціонують у всіх сферах управління; 3) є загальною, об'єктивною основою, що відображає структуру і зміст менеджменту. Найважливішими з них є: закон єдності універсальних характеристик організації; закон менеджменту людських ресурсів; закон оптимального співвідношення цілей і стилів управління; закон співвідношення рівнів управління із цілями й персоналом організації; закон самозбереження організації; закон зовнішнього доповнення.

*Закон єдності універсальних характеристик організації* — будь-яка організація може досягти ефективності у своїй діяльності лише за умови дієвого управління усім комплексом постійного набору універсальних характеристик, що становлять її сутність: цілями діяльності, персоналом, владою, культурою, матеріальними ресурсами тощо. *Закон менеджменту людських ресурсів* — необхідна раціональна мобілізація працівників за допомогою активної роботи керівників, що має ґрунтуватися: 1) на ставленні до людського фактора на виробництві як до головного джерела доходів; 2) на створенні необхідного простору для діяльності кожного співробітника з метою здійснення ним особистого внеску у спільну справу; 3) на інтеграції кадрової політики в загальну політику організації. *Закон оптимального співвідношення цілей і стилів управління* — досягнення високоефективної діяльності забезпечується вмілим різноманітним поєднанням керівником цілей організації та стилів управління для реалізації поставлених завдань. *Закон співвідношення рівнів управління із цілями й персоналом організації*. 1. Ієрархія цілей організації відповідає ієрархії її організаційної структури, а також ієрархії керівників. Необхідна оптимальна взаємоузгодженість ієрархії стратегічних,



тактичних, оперативних цілей управління організацією та ієрархічності її структури. Це зумовлено тим, що кожен з рівнів управління відіграє певну роль у розвитку організації. Стратегічні цілі визначають керівники найвищої ланки шляхом стратегічного планування й управління усією організацією; тактичні цілі — керівники середньої ланки за допомогою тактичного планування й управління основними підрозділами та функціями організації, а оперативні цілі формуються керівниками нижчої ланки, які завдяки оперативному плануванню й керуванню окремими працівниками здійснюють свої функції управління.

2. Оптимізація управління організацією залежить від рівня норм управління нею: висока норма управління передбачає підпорядкованість менеджера великої кількості людей. Норма управління визначається і кількістю ієрархічних рівнів в організації: багаторівнева “висока” структура має нижчу норму управління, а “плоска” — вищу. “Високі” структури потребують більше коштів на своє утримання, сповільнюють ділову комунікацію й прийняття рішень тощо.

*Закон самозбереження організації* — кожна організація як матеріальна система повинна прагнути зберегти себе (вижити) і використовувати для цієї мети комплекс внутрішніх й зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників, від яких залежить життєздатність організації, належать: філософія організації; принципи її діяльності; використання ресурсів і технологій; якість і рівень маркетингу. До зовнішніх — демографія; економіка і політика; розвиток науки і техніки; розвиток культури, в т. ч. культури взаємодії організації.

*Закон зовнішнього доповнення* — будь-яка організація повинна створювати відповідний потенціал, який спроможний компенсувати наслідки, спричинені зовнішніми непередбачуваними впливами (збуреннями). За цих обставин кожна організація в умовах конкурентної боротьби повинна формувати здатність зберегти власну функціональну цілісність (забезпечити відтворення, постійність і стабільність) в умовах змінного зовнішнього середовища. Цей закон зобов’язує менеджера: 1) постійно контролювати порядок в організації; 2) підтримувати узгодженість між рівнями управління для досягнення визначених завдань; 3) здійснювати постійний моніторинг зовнішнього середовища, щоб вияв-

ляти своєчасно можливі загрози існуванню організації та вживати контрзаходи щодо їх нейтралізації.

О. Антонюк

### **Закони Паркінсона** — запропоновані

С. Н. Паркінсоном закони, сформульовані у жартівливій формі, але справедливі, які стверджують, наприклад: 1) що робота може бути безмежно розтягнута з тим, щоб зайняти весь час, відведений на її виконання; 2) витрати зростають відповідно до зростання доходів; 3) час, витрачений на одне питання порядку денного, буде обернено пропорційним грошовим сумах, про які йдеться, тощо.

М. Філіппов

### **Законні засоби платежів** — випущені від імені держави грошові знаки, що за чинними в державі законами є обов’язковими до прийняття як засобів платежу на її території. До них належать білети центрального банку держави (банкноти), скарбничі білети, розмінні монети.

О. Царіненко

**Заохочувальна система** — у вітчизняній практиці механізм, що забезпечує, як правило, підвищення заробітної плати щодо її основної частини, виплачуваної за виконання встановленої норми праці або за результати діяльності з виконання основного показника, що характеризує трудовий внесок працівника (цю частину заробітної плати прийнято називати “основна заробітна плата”). *Заохочувальна оплата* — частина загальної системи оплати, що спрямовує працівника на досягнення показників, які розширюють або (та) перевищують коло його обов’язків, передбачених нормою праці. У такому розумінні заохочувальна оплата — це завжди *додаткова оплата*. Дуже важливо визначитися зі співвідношенням цих складових заробітної плати: основної (тарифної) і додаткової (заохочувальної). Частка основної заробітної плати у загальній заробітній платі повинна перевищувати 50 %, а частка заохочувальної — відповідно становити менше 50 %. Тобто частка заохочувальної частини ( $D_3$ ) повинна дорівнювати різниці між 100 % та часткою основної оплати ( $D_0$ ) у загальному заробітку:

$$D_3 = 100 - D_0.$$

У країнах з розвинутою ринковою економікою, де профспілки активно впливають на умови оплати праці через систему багаторівневих переговорів (а роботодавці забезпечують, у свою чергу, високий рівень організації виробництва), співвідношення між основною та заохочувальною оплатою не буває меншим від 9 : 1. Це означає високий ступінь гарантованості оплати з боку роботодавця та гарантованості трудової віддачі (продуктивності праці) з боку працівників. В Україні держава завжди гарантувала низьку основну зарплату, тому частка заохочувальних виплат у складі заробітної плати була високою: у робітників-вирядників, навіть за найкращої організації виробництва, вона становила не менше 45–50 %, у робітників-почасовиків — 30–35 %, а у фахівців і службовців — 15–25 %. Високою є ця частка і сьогодні. З. с. застосовуються для підвищення рівня ефективного використання

робочої сили, її активності та ініціативи. Вони охоплюють: 1. Системи, що пов'язують основну оплату з рівнем виконання та перевиконання показників, які виходять за межі основної норми праці. Вони, як правило, мають чіткі кількісні параметри, що дає змогу контролювати рівень нараховуваної заробітної плати як самому працівнику, так і його безпосередньому керівнику. 2. Системи, що пов'язують основну оплату з діловими якостями працівника, рівнем його професійної майстерності, індивідуальними якостями, ставленням до роботи. До них належать доплати та надбавки стимулюючого характеру: за професійну майстерність, за суміщення професій (посад), за розширення норм (зон) обслуговування, за виконання попереднього або більшого обсягу робіт (послуг) меншою кількістю працівників. 3. Системи, які пов'язують основну заробітну плату працівника (групи працівників) з

Взаємозв'язок заохочувальних систем оплати праці

Об'єкт оплати	Результати роботи	Витрачені зусилля	Професійний потенціал	Виконання вимог керівництва щодо поведінки працівників	Відхилення від нормального режиму роботи	Відхилення від нормальних умов праці
Одиниці вимірювання	Одиниці продукції (штуки, угоди), грошові одиниці (виторг, прибуток, витрати)	Одиниці часу (години, дні, місяці) з урахуванням категорії трудомісткості роботи	Кваліфікаційні категорії (розряди, класи), кількість років стажу, кількість виконаних завдань	Співвідношення кількості випадків дотримання і недотримання вимог	Одиниці часу	Категорії шкідливості, важкості умов праці
Способи оплати	Відрядна заробітна плата (% від виторгу, від прибутку, витрат) на одиницю	Почасовий тариф (місячний оклад)	Надбавка, доплата	Премії, штрафи	Доплати за понаднормовий час роботи, за роботу у вихідні та святкові дні, за суміщення професій (посад), компенсації за відрядження	Надбавки, доплати за важкість, шкідливість праці
Об'єкт стимулювання	Кількість якісних результатів	Відсутність збоїв	Підвищення кваліфікації	Лояльність до керівництва (підтримка, згода з вимогами)	Оперативність, готовність реагувати на зміну вимог зовнішнього середовища	—
Способи стимулювання	Прогресивна шкала, премії	Премії, додаткові дні, суми до відпустки	Оплата навчання (навчальних відпусток, семінарів)	Просування в кар'єрі	Збільшення сумарних виплат	—

певними досягненнями, що не мають систематичного характеру, або з якимись спільними колективними результатами роботи впродовж досить тривалого календарного періоду (півріччя, рік). Відмінною особливістю таких видів заохочення є їх гнучкість, взаємозв'язок системи (див. табл.)

*А. Калина*

**Запас товарний** — кількість товарів у натуральному вираженні, що перебувають у торговельних підприємствах, на складах, у дорозі на визначену дату. Залежно від призначення поділяються на 3. т. поточно-го збереження, сезонного нагромадження і дострокового завезення. 3. т. у днях обороту (неприпустимо — “рівень товарних запасів”) — відносний показник забезпеченості торгівлі 3. т. на певну дату, що показує, на скільки днів торгівлі вистачить 3. т.

*О. Казак*

**Запаси** — сировина, матеріали та аналогічні цінності, витрати в незавершеному виробництві (витратах обігу), готова продукція, не передана до реалізації, товари для перепродажу і товари відвантажені, а також витрати майбутніх періодів, що становлять категорію 3., а потім застосовуються для розрахунку активів підприємства і нарахуванні майнових податків. Розрізняють: 3. буферні, які створюються для вирівнювання попиту і коливань цін на сировину, сезонну продукцію; 3. оборотних матеріальних ресурсів (що забезпечують безперервність процесу виробництва товарів і послуг). До 3. оборотних матеріальних ресурсів належать: 3. виробничі, незавершеного виробництва і готової продукції. Виробничі 3. — сировина, основні та допоміжні матеріали, покупні напівфабрикати, пальне, тара, запасні частини, малоцінні та швидкозношувані предмети. Вони поділяються на поточні, страхові, технологічні, транспортні, сезонні та 3. на приймання матеріальних цінностей. До 3. незавершеного виробництва відносять незакінчену продукцію на різних стадіях технологічного процесу; до 3. готової продукції — продукцію, закінчену виробництвом.

*В. Захожай*

**Запис (відеозапис, звукозапис, літературний запис)** — фіксація за допомогою спеціальних засобів на відповідному мате-

ріальному носії текстів, звуків і (або) рухомих зображень, яка дає змогу здійснювати їх сприйняття, відтворення або сповіщення з допомогою відповідного пристрою чи іншого носія. Літературний запис передбачає спільну творчу працю, коли літератор-професіонал опрацьовує усну чи письмову заготовку автора відповідно до мети опрацювання. При літературному записові літератор-професіонал є співавтором твору.

*Ю. Бондар*

**Заповіт** — документ, в якому містяться вказівки з приводу розпорядження майном особи після її смерті. Заповіт не має юридичної сили до моменту смерті заповідача, і за його бажанням може бути неодноразово змінений. Для набуття чинності заповіт повинен бути оформлений відповідно до встановлених законом формальностей, а саме: складений у письмовій формі, підписаний спадкоємцем або за його вказівкою і в його присутності. При розгляді заповіту не повинно виникати сумнівів в тому, що підпис був поставлений з метою надати заповіту законну силу (зазвичай заповіт підписується в кінці тексту відразу після останніх слів щодо майна). Заповіт повинен бути обов'язково засвідчений двома особами, які також ставлять на ньому свої підписи. Свідки заповіту не можуть бути бенефіціарами за заповітом.

*М. Копнов*

**Заробітна плата** — винагорода, яку установа зобов'язана виплачувати робітникам та службовцям відповідно до кількості та якості праці за заздалегідь установленими нормами, передбаченими трудовим договором (контрактом) або законодавчими актами. За класичною догмою 3. п. коливається навколо прожиткового мінімуму. У спрощеному вигляді — так званому “залізному законі” Лассалля й у марксистській теорії 3. п. — це ціна товару робоча сила, вартість якого визначається прожитковим мінімумом, що змінюється під впливом тенденції до абсолютного і відносного зубожіння трудящих. З виходом на історичну арену маржиналізму визначення цінності праці її продуктивністю стало загально-визнаним. 3. п. почали визначати залежно від частки праці у створенні продукту (разом з іншими факторами виробництва). Дж. Кейнс вказував на можливість досяг-

нення рівноваги на ринку праці навіть за неповної зайнятості. Концепція підкреслювала твердість, нееластичність З. п. до впливу знижувальних тенденцій, залежність ставок З. п. від позаринкових, соціально-політичних факторів. Ці міркування Кейнса послужили підставою для прихильників інституалізму виступати з гаслом “договірної З. п.”. Сучасна неокласична теорія визначає З. п. як результат ринкової взаємодії попиту та пропозиції плюс стан соціально-політичних досягнень. З. п. має різні види і методи нарахування залежно від видів праці та режимів роботи: відрядна, погодинна і акордна; основна і додаткова. Економісти виділяють номінальну і реальну З. п. Номінальна відповідає нарахуванню, а реальна — це сума “на руки”. Для оплати невідпрацьованого часу застосовується середня З. п. Акордна оплата (А. о.) нараховується за весь заздалегідь встановлений і погоджений з роботодавцем обсяг робіт на підставі строкового трудового договору (угоди) або договору-підряду. А. о. може бути прямою і преміальною у разі передбачених премій за досягнуті показники в роботі. При цьому застосовується і бригадний метод А. о., коли сума заробітку виділяється за акордним принципом на бригаду, усередині якої відбувається її розподіл. Розрахунок заробітку кожного члена колективу за А. о. здійснюється за допомогою коефіцієнта трудової участі або за домовленістю між усіма членами бригади, оформленої актом.

*В. Захожай*

**Засоби масової інформації (комунікації), мас-медіа** — засоби, з допомогою яких споживач (користувач) отримує доступ до масової інформації та комунікації. Розрізняють друковані (періодичні й такі, що продовжуються, — газети, журнали, бюлетені тощо) та екранні видання, радіо, телебачення (супутникове, проводове, глобальне), аудіо- та відеозаписи, електричний та електронний зв'язок (телеграф, телефон, телекс, телефакс), комп'ютерні мережі та інші телекомунікації, спрямовані на широку масову аудиторію. Право на заснування друкованого засобу масової інформації (ЗМІ) належить дієздатним громадянам України, інших держав та особам без громадянства, юридичним особам України та інших держав, трудо-

вим колективам підприємств, установ і організацій. При заснуванні інформаційних агентств іноземці та юридичні особи інших держав можуть бути лише співзасновниками, причому їхня частка у статутному фонді не може перевищувати 35 %. Право на заснування телерадіоорганізацій належить лише громадянам та юридичним особам України, Верховній Раді України, Президенту України. Заборонено створення і діяльність телерадіоорганізацій, у статутному фонді яких іноземні інвестиції перевищують 30 %. Юридична або фізична особа не має права бути засновником (співзасновником) телерадіоорганізацій, які ведуть мовлення більш як на двох каналах мовлення по телебаченню і трьох каналах мовлення по радіо на територію всієї країни, області, міста або іншого регіону. Організації та підприємства зв'язку, які експлуатують мережі мовлення, не можуть засновувати телерадіоорганізації. *Співзасновник* — особа, яка об'єдналась з іншою особою (особами) для спільного заснування, видання ЗМІ (комунікації). Відносини між співзасновниками визначаються установчим договором, де передбачається розподіл обов'язків щодо виробничого, фінансового та матеріально-технічного забезпечення діяльності створеного ними ЗМІ (комунікації).

*Ю. Бондар*

**Застава** — 1) цінність, майно, земельна ділянка, прийняті як гарантія своєчасної виплати грошової суми, взятої у борг; 2) спосіб забезпечення виконання зобов'язань, укладених між суб'єктами економічної діяльності, що виступає у формі майнової гарантії кредиторів, виділеної боржником, в обумовленому обсязі й у визначені терміни. З. земельних ділянок, підприємств, будівель, споруд, квартир та іншого нерухомого майна (іпотека) регулюється Законом про іпотеку. Майно, на яке встановлено іпотеку, а також закладені товари в обороті не передаються заставотримачеві. Предметом З. не можуть бути: 1) національні культурні та історичні цінності, що перебувають у державній власності та занесені або підлягають занесенню до Державного реєстру національного культурного надбання; 2) вимоги, які мають особистий характер, та ін., 3) яких забороняється законом; 3) об'єкти державної власності, приватизація яких за-

боронена законодавчими актами, а також майнові комплекси державних підприємств та їх структурних підрозділів, що перебувають у процесі корпоратизації.

*В. Захожай*

**Захист соціальний** — система заходів із забезпечення гарантованих мінімально достатніх умов життя, підтримання життєзабезпечення і діяльного існування людини, здійснюваних державою та суспільними інститутами. З. с. стосується конституційних повноважень громадян із захисту своїх прав та свобод. Об'єднує: комплексний аналіз рівня соціальних та економічних умов життя населення, організацію пенсійного забезпечення громадян; розроблення заходів щодо матеріально-побутового обслуговування непрацевдатних членів суспільства; створення адресної диференційованої системи підтримки на державному та благодійному рівнях; організацію та впровадження нових форм і видів натуральної, гуманітарної, технічної, екстремальної допомоги.

*В. Халамендик*

**Звільнення персоналу** — комплекс заходів із скорочення кількості працівників з дотриманням правових норм та організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації. Питання про З. п. виникає тоді, коли організація перебудовує свою діяльність або введення НТП скорочує потребу в кадрах. Працівників, яких звільняють, можна поділити на дві групи: 1) ті, які не пройшли атестацію, систематично порушують дисципліну або “не вписуються в організацію”, тому що функції, які вони виконують, вже непотрібні; 2) ті, яких організація хоче залишити, але в іншій якості. Звільнення передбачає дотримання трудового законодавства, максимальну об'єктивних критеріїв відбору, мінімізацію затрат, відкритість та надання інформації, компенсацію і допомогу у працевлаштуванні. За найменшої можливості потрібно максимально пом'якшити процес скорочення, використовуючи всі наявні для цього резерви. Якщо структуру персоналу не можна раціоналізувати за рахунок підвищення його мобільності, перенавчанням нових професій, створенням нових робочих місць, то доводиться іти на скорочення. Це вимушений захід,

небажаний в соціальному аспекті. Західні фірми застосовують значні З. п. у крайніх випадках, надаючи перевагу політиці гнучкої зайнятості. Планування роботи з питань З. п. ґрунтується на складанні класифікацій випадків звільнення, а саме: звільнення за ініціативою працівника (за власним бажанням); звільнення з ініціативи адміністрації; вихід на пенсію. Відносно безпроблемним, з погляду організації, є *звільнення за власним бажанням*, яке в більшості випадків сам працівник оцінює позитивно і підтримки з боку адміністрації не вимагає. *Звільнення за ініціативою адміністрації* є неординарною подією для кожного працівника. Відповідно до законодавства про працю в Україні це може відбуватися з таких причин: ліквідація підприємства, скорочення кількості або штату працівників; невідповідність працівника робочому місцю, посаді; невиконання працівником своїх службових обов'язків без поважних причин; прогули, у т. ч. відсутність на робочому місці більше трьох годин протягом робочого дня і невихід на роботу протягом чотирьох місяців у зв'язку з хворобою; поява на роботі в стані алкогольного та наркотичного сп'яніння; розкрадання майна; порушення керівником організації або його заступником своїх службових обов'язків; аморальні вчинки. Для запобігання невинуватим З. п. адміністрація повинна всесторонньо аналізувати причини порушення трудової дисципліни, якими можуть бути: виробничо-технічні, тобто ненормальні, умови праці, неправильні режими праці та відпочинку, несприятливий графік роботи; соціальні — несприятлива структура колективу, невідповідні для особи традиції та стиль управління; психологічні — невідповідність характеристик працівника вимогам професійної діяльності. Система заходів щодо З. п., чітко розроблена американськими спеціалістами, застосовується і в західних країнах. Вона ґрунтується як на індивідуальних, так і групових засадах. Процес звільнення впливає не тільки на тих, кого звільняють, а й на працівників, які залишаються в організації і спостерігають за процесом звільнення, за взаємовідносинами адміністрації, безпосередніх керівників та колег і порівнюють з офіційно проголошеною програмою. Одержані за рахунок спостереження дані вплива-

ють на трудову поведінку працівників. Враховуючи таку ситуацію, керівництво змушене хоча б частково вирішити проблеми тих, кого скорочують. У загальному вигляді система заходів щодо З. п. містить три етапи: підготовка; доведення до відома працівників інформації про їх скорочення; консультації. З. п. повинне бути всебічно обґрунтованим, з оформленням всіх потрібних документів. Відповідно до їх змісту роблять коротке тактовне, однозначне повідомлення про звільнення. Працівникові та всьому колективу повідомляють тільки одну, офіційну причину звільнення. Згідно з трудовим законодавством України у разі звільнення в умовах скорочення певної кількості працівників право залишитися в організації мають працівники з вищим рівнем кваліфікації та продуктивності праці. За однакової кваліфікації персоналу віддають перевагу сімейним працівникам та тим, які мають на утриманні двох або більше осіб; працівникам з великим трудовим стажем в організації; тим, хто має професійне захворювання чи інвалідність; тим, хто навчається заочно. На етапі консультування формуються концепції пошуку нового робочого місця. Третій вид звільнення — *вихід на пенсію*. Це звільнення може бути заздалегідь заплановане з великою точністю в часі. Роботу з такими працівниками здійснюють за напрямками: курси з підготовки виходу на пенсію, де вивчають правові норми і положення, пов'язані з цією подією, економічні аспекти подальшого життя і медичні проблеми. У західних фірмах практикується поступовий перехід від повноцінної трудової діяльності до виходу на пенсію. Як правило, він триває 5–6 років з поступовим зменшенням навантаження.

*В. Сладкевич*

**Звітність фінансова (бухгалтерська)** — єдина система даних про майновий і фінансовий стан організації та результати її господарської діяльності, що складається на підставі даних бухгалтерського обліку за установленними формами. Обов'язковою формою З. ф., передбаченою законом, є фінансовий звіт, який містить, як правило, загальний баланс компанії, звіт про прибутки та збитки та доповідь керівництва компанії, які щорічно надаються на розгляд та затвердження пайовикам чи акціонерам

компаній. Для акціонерних компаній фінансовий звіт повинен супроводжуватися висновком зовнішніх аудиторів і разом з ним публікуватися в пресі.

*В. Захожай*

**“Зв’язана” торгова точка** — магазин, який прийняв на себе зобов’язання продавати товар тільки одного конкретного постачальника і неконкуруючи з ним товари.

*Н. Салухіна*

**“Зв’язаний” кредит** — кредит, надання якого “зв’язане”, обумовлене не тільки своєчасним поверненням позички і сплатою за нею відсотків, а й додатковими умовами, які висуває кредитор, тобто має цільовий характер. Найпоширеніші “З”. к. у міжнародних кредитних відносинах, але у реальній практиці кредитування вони є звичайним інструментом більшості кредиторів. Основні напрями використання міжнародних “З”. к.: 1) комерційні кредити — для цільової закупівлі товарів, устаткування, технологій, послуг та ін.; 2) інвестиційні кредити — для будівництва, прямих капіталовкладень, погашення зовнішніх боргів, купівлі цінних паперів, тобто для кредитування інвестиційної діяльності; 3) проміжні кредити — для обслуговування змішаних форм вивезення капіталів (наприклад, виконання підрядних робіт). Кредитори: міжнародні інтеграційні угруповання, міжнародні фінансові організації (у т. ч. організації ООН), держави. Банки використовують “З”. к. крім звичайного одержання доходів для досягнення різних цілей: 1) надання різноманітної допомоги; 2) реалізація товарів із граничним, навіть простроченим, терміном зберігання або взагалі неякісних; 3) стимулювання (пожвавлення) виробництва у власних країнах; 4) проникнення на ринки (товарні, сировинні, фінансові та ін.) країн-боржників; 5) інвестування капіталів у прибуткові галузі; 6) здійснення контролю (панування) у певній галузі; 7) заволодіння контрольним пакетом акцій компанії; 8) здійснення політичного, економічного, фінансового, релігійного тиску на уряди країн-боржників.

*О. Самокиш*

**Зв’язок зворотний** — 1) елемент комунікаційного процесу за обміну відправника і одержувача інформації кому-

нікаційними ролями; 2) частина відгуку одержувача, що надходить передавачу; 3) сигнал, спрямований одержувачем інформації відправнику, як підтвердження факту одержання повідомлення. З. з. характеризує ступінь розуміння або нерозуміння інформації, що міститься у повідомленні. Він може набувати форми не тільки слова, а й кивка головою, усмішки, потискування руки або суперечливого жесту рукою, певного виразу очей, інтонації голосу, зміни положення тіла тощо. Для керівника, як і для іншої особи, З. з. може бути прямим (безпосередня зміна поведінки підлеглого після одержання повідомлення) і непрямим (зміна продуктивності праці, конфлікти, порушення, зміни фінансово-економічних показників діяльності тощо). З. з. може сприяти значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією. Доведено, що двосторонній обмін інформацією (за наявності можливостей для З. з.) порівняно з одностороннім (З. з. немає), хоч і відбувається повільніше, але ефективніше знімає напруження, є точнішим, підвищує впевненість у правильному розумінні повідомлень. З. з. сприяє подоланню інформаційних шумів — усього, що перешкоджає обміну інформацією, спотворює її зміст або цілком блокує інформаційний обмін. Якщо З. з. заблокований, керівник опиняється в ізоляції і може бути обманути. За наявності З. з. відправник має можливість пересвідчитись, чи дійшло повідомлення до адресата, як воно сприйнято і як виконуватиметься. Ефективність З. з. залежить від того, наскільки він конкретний, безпосередній, як враховує інформаційні можливості його суб'єктів. Існує кілька способів встановлення З. з.: 1) ставити питання підлеглим і уважно слухати їхні відповіді; 2) спонукати підлеглого повторити одержане повідомлення; 3) оцінювати мову поз, жестів, рухів, інтонацій людини, які можуть свідчити про нерозуміння одержаного повідомлення; 4) контролювати перші результати праці з виконання одержаного повідомлення; 5) здійснювати з підлеглими політику "відкритих дверей" (бути готовим до обговорення з ними питань, які їх цікавлять, у спеціально відведений для цього час).

*В. Сладкевич*

**Зловживання владою (службовим становищем)** — свідоме використання соціального, службового становища у власних, групових, корпоративних та інших інтересах, що здійснюється в корисливих особистих цілях, а відтак завдає шкоди громадським, державним, суспільним та іншим інтересам, що охороняються законом. З. в. піддається громадському осуду, карається законом.

*М. Головатий*

**Змішана економіка (mixed economic)** — 1) економічна система, в якій співіснують приватна і державна власність та яка спирається на ринковий механізм і державне регулювання; 2) економіка, що ґрунтується на ринковому розв'язанні проблем її організації та державному регулюванні макроекономічних процесів.

*В. Осокіна*

**Знання** — особлива форма духовного опанування результатів пізнавальної діяльності людей, що виступає у вигляді засвоєних понять, суджень, умовиводів, концепцій, теорій, законів науки, а також зафіксованих образів явищ і предметів, у яких відображено об'єктивні закономірності розвитку суспільства і природи. З. — зброя мислення і перетворення світу, основа виховної роботи. Засвоєння З., нагромадження людством, відбувається переважно в освітянській системі шляхом наслідування досвіду старших поколінь, самоосвітою. З. поділяють на наукові та хибні (ілюзорні), повні та неповні, системні та безсистемні. Серед наукових З. виокремлюють політичні, економічні, історичні, природничо-наукові, правові, естетичні, науково-технічні тощо. З. стають міцнішими, якщо здобуваються і закріплюються в процесі продуктивної праці. Особливе місце у здобутті, закріпленні та розширенні З. належить самоосвіті, самостійній роботі людей, що сприяє розвитку мислення, ініціативи, стимулюванню творчого підходу до справи. З. є складовою світогляду особи, значною мірою визначають її ставлення до дійсності, моральні погляди й переконання, характер.

*О. Антонюк*

**Зовнішні фактори непрямого впливу** — елементи зовнішнього середовища організації, які можуть не мати прямого

негайного впливу на її операції, проте позначаються на них. До цих факторів належать стан економіки, науково-технічний прогрес, соціальні та політичні зміни в країні та світі тощо. Політична стабільність і правове забезпечення: обставини, що склалися у процесі формування державного устрою, здійснення реформ, розвитку суспільства, політичної боротьби тощо. *Напрямами впливу політичного середовища на діяльність організації:* 1) закони, які приймає парламент, можуть виявитися наслідком політичної обстановки в державі; оподаткування прибутків підприємницьких організацій; встановлення пільг або пільгових торговельних мит; регулювання зовнішньоторгівельної діяльності; обмеження заробітної плати; розвиток або зупинення приватизаційних процесів тощо; 2) діяльність груп особливих інтересів і тиск лобістів, що можуть відображати відповідні течії в економічній, соціальній і культурній сферах; 3) створення сприятливого оточення для розвитку підприємництва за рахунок фактора політичної стабільності та дій держави на міжнародній арені. Фактор правового забезпечення відображає дію численних законів та регулюючих актів, тобто визначає, яким чином організація має вести справи, які податки сплачувати і за що відповідати тощо. *Економічні фактори* обумовлюють для організації: 1) обсяг грошових коштів, які можуть витратити споживачі на купівлю певних товарів і послуг; 2) вартість всіх вхідних ресурсів, а отже, види ресурсів, що використовуються організацією, і суму, яку вона може сплатити за них; 3) наявність і доступність грошових ресурсів, які може отримати організація для своїх потреб, тобто доходи на інвестиційний капітал або позички, 4) надлишок або бракування робочої сили, що виникає внаслідок скорочення чи збільшення кількості робочих місць тощо. *Рівень розвитку техніки та технології* демонструє відповідність їх стану сучасним вимогам (ресурсоекономічність, простота в застосуванні, використання новітніх інформаційних та комп'ютерних систем, високий рівень автоматизації, безпеки, продуктивності тощо). *Соціально-культурні фактори* — соціальні інститути та інші чинники, сприятливі для формування і прийняття

цінностей, смаків і норм поведінки суспільства. Вони відображають загальний рівень культури в країні, стан соціального забезпечення громадян, доходи на душу населення, соціальну стабільність, розвиток мистецтв, літератури, науки тощо. *Найпоширеніші методи дослідження* З. ф. н. в.: PEST-аналіз, побудова матриці аналізу зовнішніх стратегічних факторів, складання профілю середовища, побудова та аналіз матриці можливостей і загроз середовища, SWOT-аналіз.

Н. Бутенко

**Зовнішні фактори прямого впливу** — елементи зовнішнього середовища організації, що безпосередньо впливають на її діяльність і зазнають на собі зворотний вплив. До них належать: споживачі, конкуренти, постачальники та контактна аудиторія (установи державного регулювання, партії, профспілки, громадські організації, організації-сусіди тощо). *Споживачі:* будь-яка організація у ринкових умовах орієнтується у своїй діяльності на забезпечення потреб споживачів, виробляючи товари та надаючи послуги, на які існує незабезпечений попит з їхнього боку; у свою чергу, організація може впливати на формування попиту та смаків споживачів завдяки рекламній кампанії, наданню додаткових послуг, привабливіших пропозицій тощо. Вплив споживачів на організацію виявляється: у формуванні її цілей, зумовлює сам факт її існування; у виборі товарів і послуг, які вона вироблятиме (надаватиме); у визначенні ціни на товар (особливо в умовах конкуренції); у формуванні взаємовідносин з постачальниками матеріальних і трудових ресурсів; у рішеннях щодо часу і місця продажу продукції, фінансування і організації післяпродажного обслуговування; у визначенні параметрів змінних — завдань, структури, технології. *Конкуренти:* конкуренція заохочує організацію постійно вдосконалювати свою виробничо-реалізаційну діяльність з метою досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності; поліпшення економічних, технологічних, естетичних та інших характеристик продукції суттєво впливає на ринкові позиції конкурентів. Види конкуренції: цінова, реклама, введення нових товарів та максимальний рівень сервісу чи гарантій. Об'єкти конкуренції між організаціями: споживачі,



трудові ресурси, матеріали, капітал і право використовувати певні технічні нововведення тощо. *Постачальники*: забезпечують організацію необхідними вхідними ресурсами; несвоєчасні поставки, підвищення цін на ресурси, недотримання вимог постачальниками знижують ефективність роботи організації. Існують такі групи постачальників: 1) постачальники матеріальних ресурсів (забезпечують сировиною, матеріалами, запчастинами, готовими виробами, машинами і обладнанням, оргтехнікою, канцтоварами тощо); 2) постачальники фінансових ресурсів: банки (надання фінансових послуг), інвестиційні та трастові компанії (вкладання грошей під відсотки, застава та ін.), акціонери (купівля акцій) та поодинокі особи (акцептні векселі або облігації організації); 3) постачальники комунальних послуг (забезпечують тепло-, водото енергопостачання, вивіз сміття тощо); 4) інші постачальники: спеціалізовані фірми та установи (надання професійних послуг — юридичних, бухгалтерських, аудиторських та ін.), агентства з вивчення ринку (надання інформації про ринок), транспортні агентства (доставка товару), страхові компанії (майнове страхування, страхування працівників), засоби зв'язку і передання інформації (розміщення реклами тощо). *Контактна аудиторія* — всі організації, які діють у зовнішньому середовищі підприємства і мають на нього суттєвий вплив. Установи державного регулювання — органи законодавчої, виконавчої та судової гілок влади, що розробляють, формують та затверджують засади функціонування організації у державі, контролюють виконання і дотримання законодавства та інших вимог. Профспілки контролюють дотримання положень трудового законодавства, дбають про поліпшення умов праці, підвищення її оплати, поліпшення охорони здоров'я та умов відпочинку тощо. Партії беруть без-

посередню участь у законотворчому процесі, лобіюючи інтереси певних груп на рівні держави; громадські організації можуть виступати ініціаторами мітингів, страйків, опозиційних дій тощо. Організації-сусіди впливають на підприємство, працюючи з ним на одних площах, використовуючи спільні комунікації, складські приміщення, канали збуту тощо. Найпоширеніші *методи дослідження* З. ф. п. в.: SNW-аналіз, побудова матриці аналізу недоліків і переваг підприємства, побудова сценарію прогнозованого розвитку, побудова профільної матриці конкурентів, метод складання листа аналізу конкурентів, побудова карти стратегічних груп, SWOT-аналіз.

Н. Бутенко

**Зона господарювання стратегічна (ЗГС)** — окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід. Головними чинниками, що визначають ЗГС, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби. Крім того, ЗГС має певні кількісні та якісні характеристики, основними з яких є: місткість ЗГС, що визначається обсягами поточного попиту; динамічні характеристики попиту (стабільний, зростаючий, такий, що зменшується за певний проміжок часу); конкурентна позиція підприємства в сегменті; очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періодах; особливості розподілу та продажу; фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності та ін. За результатами аналізу для кожної ЗГС можна сформулювати окремі стратегії, які впливають із характеристик ЗГС та можливостей підприємства діяти в певний спосіб на цьому ринку. Але в будь-якому разі враховуються особливості середовища та прихильність керівників до певного порядку дій.

В. Сладкевич

# I

**Ібука Масару** (1908–1997) — видатний японський підприємець, засновник і голова ради директорів компанії Sony — всесвітньовідомого виробника електронної техніки. Був сміливим інженером-новатором і талановитим менеджером. Під його керівництвом Sony перетворилася з маленької фірми, в якій у 1946 р. працювало кілька десятків робітників, на гіганта електронної індустрії. У повоєнній Японії ім'я І. стало символом масового споживання і миру, оскільки його компанія виробляла продукцію виключно мирного призначення: магнітофони, транзисторні радіоприймачі, телевізори, відеомагнітофони, портативні радіоплеєри. Її діяльність, в якій велике значення надається оригінальності продукції, відрізняється від більшості японських фірм, що віддають перевагу використанню готових виробів. І. став широко відомим завдяки таланту винахідника, діловим стратегіям, гострому відчуттю новизни. Його винаходи підтверджені понад 70 патентами, а стратегія індивідуалізації продукції принесла йому славу видатного японського діяча бізнесу, чие ім'я стоїть в одному ряду з іменами Соїхіро Хонда, Ажіо Моріта та ін. Інтерес до всього оригінального, небажання йти протореними шляхами значно відрізняє стратегію Sony від традицій групової орієнтації, характерних для промислових асоціацій і кейрецу (груп компаній, власники яких мають родинні зв'язки).

І. народився 11 квітня 1908 р. в м. Нікко, префектура Тошиги. Вивчав електроніку на факультеті природничих і прикладних наук в університеті Васеда. Ще студентом зробив кілька винаходів і став відомим серед фахівців. Після закінчення університету в 1933 р. почав працювати у фотохімічній лабораторії, а в 1970 р. заснував компанію Nihon Sorutei Ki (“Японські вимірювальні інструменти”), яка випускала пристрої для пошуку підводних човнів. Завдяки цій діяльності І. познайомився з Ажіо Моріта — молодшим лейтенантом технічної служби військово-морського флоту Японії. Відразу після

війни створив нову фірму Tokyo Tsushin Kenkyuio, основною продукцією якої були вольтметри. Через півроку вона ввійшла до складу Tokyo Telecommunication Engineering, яка в 1958 р. одержала назву Sony. І. став директором фірми в 1950 р., головою ради директорів — у 1971. Він продемонстрував свої блискучі якості керівника у процесі розвитку фірми, особливо в 1945–1976 рр., на посадах її президента і голови ради директорів. Його підприємницький талант визначався науковим складом розуму та інтересом до інновацій. У 1945–1950 рр. Sony випускала різноманітні вироби, у 1950 р. виготовила перший японський магнітофон. І. зробив значний особистий внесок у технічне керування цим проектом. Для досягнення поставленої мети він залучив до співпраці багатьох випускників університетів, які мали наукові ступені докторів і магістрів. Третина всіх працівників Sony мала вищу освіту. В 1952 р. під час відвідування США І. високо оцінив переваги застосування транзисторів, після чого Sony одержала від компанії Western Electric права на використання транзисторної технології. І. організував дослідно-конструкторські роботи із створення транзисторних радіоприймачів, перших напівпровідникових телевізорів, перших побутових відеомагнітофонів, радіоприймачів на інтегральних схемах, кольорових телевізорів, кінескопів “Тринітрон”. Він завжди виявляв інтерес до продукції споживчого, а не промислового або військового призначення. Переваги стратегії зайняття ринкових ніш компанією Sony полягають у тому, що вона використовувала транзистори для випуску радіоприймачів тоді, коли на них був значний попит, оскільки для багатьох людей вони стали символом матеріального добробуту. В 1955 р. Sony випустила один з перших у світі транзисторний радіоприймач. Стратегія Sony повністю відповідала особливостям повоєнного розвитку (зростанню споживацького попиту). Однією з характеристик товарів, якій І. приділяв особли-

ву увагу, були їх невеликі габарити. Sony постійно прагнула випускати дедалі компактніші вироби, переходячи від використання електронних ламп до застосування напівпровідникових транзисторів, а потім й інтегральних мікросхем, що дало змогу створити портативні транзисторні радіоприймачі. Крім того, компанія виробляла портативні телевізори, аудіо- та відеоплеєри. Орієнтація на малогабаритну техніку повністю відповідала повоєнній тенденції зменшення розмірів побутової апаратури і забезпечила швидке зростання компанії за рахунок значного розширення їх ринкової частки. Наприклад, її перші магнітофони важили до 40 кг, а вже через кілька років внаслідок зусиль з удосконалення конструкції їх маса не перевищувала 1,2 кг. Використання цих трьох факторів — впровадження інновацій, орієнтація на споживача і прагнення зменшити габарити продукції — сприяло перетворенню Sony з маленької провінційної фабрики на потужну міжнародну компанію.

Корпоративний дух Sony полягає у “небажанні випускати те, що виробляють інші”. Прибутки як результат скорочення витрат за рахунок масового виробництва і масового маркетингу не є головною ознакою її стратегії. За рахунок значних інвестицій в науково-дослідницькі розробки і створення зразків передової техніки Sony має можливість випускати товари, недоступні іншим фірмам. Виробництво таких товарів є основою стратегії розвитку Sony. Проте компанія припустилася і деяких помилок внаслідок орієнтації тільки на споживацький попит: припинення випуску спеціальної аудіотехніки для радіостанцій в 1963 р.; невдала спроба розроблення власних інтегральних мікросхем, а також пристроїв для електромагнітного вимірювання параметрів матеріалів для машинобудування. Щодо корпоративної культури в компанії панує унікальна атмосфера, створена завдяки інтелекту І. та практичним діям менеджерів. Компанія не має власного гімну і девізу (що майже обов’язкові для більшості японських фірм), у всьому підкреслює важливість індивідуальності. В Японії І. мав славу легендарного і поважного бізнесмена, значно відрізняючись від інших керівників більшості національних фірм. Якщо вважати, що орієнтована на

організацію культура є типовою для японських компаній, то І. разом із С. Хонда і А. Моріґо може розглядатися як виняток із загальної картини ділового світу Японії. Така індивідуальна риса І., як винахідливість, є конче необхідною у сучасному світі жорсткої конкуренції.

*В. Сладкевич*

**Івасаки Ятаро** (1834—1885) — засновник Mitsubishi zaibatsu, відомої в наш час як група Mitsubishi — найпотужнішої групи компаній Японії, власники яких мають родинні зв’язки. І. народився 11 грудня 1834 р. в Коші Акі-гум, сегунат Тоса. Тоса були могутнім кланом, одним із чотирьох найпотужніших кланів Японії. У 1948 р. І. відбув до Коші (головного міста сегуната), де почав вивчати філософію Конфуція. У 1854—1855 рр. навчався в Едо, в 1858 р. — в Нагамара-мура. Завдяки знайомству з впливовими самураями сегуната Тоса був прийнятий на посаду чиновника і одержав можливість стати самураєм. В той час сегунат Тоса сприяв розвитку промисловості, на прибутки якої мав право утримувати власні збройні сили, закуповував зброю та кораблі в іноземних держав. Працюючи у цій сфері, І. виявив високі ділові якості й із дрібного службовця швидко став високопоставленим чиновником, відповідальним за здійснення закупівель. У 1873 р. заснував приватну компанію Mitsubishi Shokai і сконцентрував зусилля на морських вантажних перевезеннях, а також організував роботу суміжних напрямів бізнесу: страхової справи, надання складських послуг, здійснення фінансових операцій, видобування корисних копалин, ремонт суден. Внаслідок такої диверсифікації Mitsubishi змогла закласти підґрунтя для майбутнього розвитку. Досягнення цієї групи були зумовлені високими діловими якостями І., який зумів скористатися сприятливими особливостями епохи змін.

І. був людиною дії, надзвичайно енергійним, жорстким і проникливим підприємцем, який зміг менш ніж за 20 років створити величезний особистий капітал. Його багатство і суспільний стан дорівнювали показникам Рокфеллерів у США. І. суворо дотримувався принципу єдності керівництва. Був відомий як “seisho” (“політичний комерсант”), маючи тісні зв’язки з урядом.

Водночас міг демонструвати відкрите не-підкорення владі та порядку, його політичні уподобання не були стійкими. І. ніколи не був у країнах Заходу, але визнавав досягнення західної цивілізації. Його брат і син навчалися в Пенсільванському та Кембріджському університетах. І. залучав до роботи в компанії кращих випускників Токійського імператорського університету, університету Кейо, які з часом зайняли в Mitsubishi відповідальні посади. Віддавав перевагу університетським випускникам перед професійними менеджерами. Однією з особливостей Mitsubishi було використання родинних зв'язків. Провідні менеджери Сода, Кондо, Като, Когами мали дружин із родини І. Використовуючи у своїх інтересах родинні зв'язки і залучаючи до роботи кращих випускників університетів, він зміг створити для компанії високий імідж. Два його зяті стали згодом прем'єр-міністрами, що зміцнило зв'язки компанії із світом великої політики. І. вважав, що особисте управління є ефективнішим порівняно із спільним управлінням чи спільним володінням. Права володіння компанією ніколи не розподілялися і перебували в руках родині І., глава якої завжди приймав найважливіші ділові рішення. І. був справжнім менеджером-власником, який приймав спрямовані згори донизу рішення, не ділився ні з ким своєю владою і повноваженнями. Зумів створити потужну організацію, принципи роботи якої заклали підвалини сучасного успіху групи Mitsubishi.

В. Сладкевич

**Ідентифікація** (лат. *identicus* — тотожний, однаковий) — 1) процес, сутність якого полягає у встановленні тотожності, подібності речей, об'єктів, явищ, осіб; 2) пізнавальний засіб у сфері самосвідомості та самопізнання особи, коли вона ототожнює себе з іншими, або переносить себе на місце іншого, прагне виробити у собі якості, які має обраний взірець.

О. Антонюк

**Ідентичність** (лат. *identicus* — однаковий, тотожний) — рівнозначність, тотожність, однаковість предмета, явища, речі; відносно стійка, усвідомлена система уявлень особи щодо самої себе.

О. Антонюк

**Ієрархія** (грецьк. *hierarchy* — священна влада) — 1) система послідовно підпорядкованих елементів управління, розташованих у порядку від вищого до нижчого; 2) низка посад, звань, чинів за рівнями підпорядкованості.

Г. Щокін

**Ієрархія товару** — взаємозв'язок з іншими товарами. Поширюється від основних потреб до конкретних виробів чи послуг, призначених для їх задоволення. Розрізняють сім рівнів І. т.: 1) *родина (сімейство) потреб* — стрижнева потреба, покладена в основу існування родин товарів; 2) *родина товарів* — всі класи (категорії) товарів, здатні достатньо ефективно задовольнити стрижневу потребу; 3) *клас товарів* — група товарів у межах родини, які мають функціональні взаємозв'язки; 4) *товарна лінія* — група товарів у межах класу, тісно пов'язаних між собою в силу виконання аналогічних функцій, орієнтації на одні й ті самі групи споживачів, розподілення одними каналами або належності до одного цінового діапазону; 5) *тип товарів* — група товарів у межах товарної лінії, які становлять одну з кількох можливих форм продукту; 6) *товарна одиниця* (одиниця зберігання, або варіант товару) — окремий виріб у межах торгової марки чи товарної лінії, який відрізняється певними розміром, ціною, зовнішнім виглядом чи будь-якою іншою ознакою; 7) *товарна система* — група різних, але пов'язаних між собою функціонально сумісних виробів. Асортимент товару (товармікс) — сукупність всіх запропонованих покупцям конкретним продавцем товарів і товарних одиниць.

Н. Салухіна

**Імідж** — 1) сформований у свідомості покупців образ товару, послуги, підприємства, фірми тощо; сукупність асоціацій і вражень про них, які відображають їх становище на ринку; 2) образ ділової людини, уявлення про неї, її репутація. І., як правило, асоціюється з поняттями “престиж”, “престижність”, “авторитет”, “популярність”. Формується як в процесі діяльності людини, так і засобами пропаганди, реклами, інших масових комунікацій за допомогою фахівців-іміджмейкерів. За рахунок І. можна підвищити або знизити

ти статус, авторитет, сприйняття людини (особистості) у групі, суспільстві. На це спрямовані спеціальні технології становлення І. як окремої особи, так і соціальної групи.

*М. Головатий*

**Імпорт** — 1) товар, вироблений в іншій країні, а потім фізично транспортований і проданий на внутрішньому ринку, що призводить до відтоку з нього іноземної валюти (видимий імпорт); 2) послуга, яку надають іноземні компанії всередині країни (іноземні банківські установи та страхові компанії) або за кордоном, наприклад подорожі, туристичні поїздки, що спричиняє відтік іноземної валюти з країни (невидимий імпорт); 3) капітал, який інвестується на внутрішньому ринку у формі інвестицій в портфелі акцій, іноземного прямого інвестування у фізичні активи та банківські депозити (імпорт капіталу).

*М. Копнов*

**Імпортна декларація** (в офіційних документах — ІМ) — один із типів вантажної митної декларації (ВМД), офіційний документ визначеної форми, що використовується для виконання митних формальностей при ввезенні (імпорті) товарів через митний кордон. І. д. використовуються при оформленні вантажів понад 100 країнами світу, які торгують з Україною. Є документом суворої звітності. В Україні була впроваджена в практику митного оформлення товарів з 1 квітня 1989 р. Форма ВМД, що використовується в Україні, відповідає формі єдиного адміністративного документа (ЄАД), який застосовується у світовій практиці. ВМД виконує певні функції: 1) декларування (повідомлення) учасниками угоди митної установи всіх необхідних даних; 2) заява учасниками угоди про її законність, тобто відповідність усіх дій за угодою законодавству; 3) підтвердження органами митного контролю законності імпорту товарів; 4) обліково-статистичного документа, тобто носія інформації. Форму ВМД визначає Положення про вантажну митну декларацію (Постанова Кабінету Міністрів України від 9.06.97 № 574), яке також установлює порядок її подання, оформлення і використання. І. д. — це за-

ява, що містить дані про: 1) товари та інші предмети і транспортні засоби; 2) цілі переміщення через митний кордон країни; 3) інформацію, необхідну для здійснення митного контролю, митного оформлення, митної статистики, нарахування митних платежів. Прийняття митницею І. д. до оформлення — процедура превентивної перевірки даних, зазначених в ній, та подання документів відповідно до вимог, встановлених у нормативних документах. І. д. застосовується при митному оформленні товарів, стосовно яких виконується хоча б одна з умов: 1) митна вартість товару перевищує суму, еквівалентну 100 дол. США; 2) щодо товару державою вживаються заходи економічної політики, стягуються мито й податки. Оформлена І. д. засвідчує надання суб'єкту зовнішньоекономічної діяльності права на розміщення товарів у визначеному митному режимі та підтверджує права і обов'язки зазначених в І. д. осіб щодо здійснення ними відповідних правових, фінансових, господарських та інших операцій. В Україні І. д. складається з уніфікованого адміністративного документа форми МД-2 на п'яти зброшурованих основних аркушах різного кольору і відповідної кількості додаткових аркушів уніфікованого адміністративного документа форми МД-3. Під час митного оформлення товарів у випадках, встановлених Державною митною службою, замість додаткових аркушів форми МД-3 допускається заповнення специфікацій форми МД-8. І. д. оформляється на єдиних стандартних самокопіювальних бланках формату А-4, що виготовляються друкарським способом. Оформлення І. д. із використанням інших бланків не дозволяється. Замовлення бланків ВМД форм МД-2 і МД-3 та їх реалізація належать до виключної компетенції митних органів України. І. д. оформлюється на партію товарів за умови, що до всіх товарів зазначеної партії застосовується єдиний митний режим. Якщо партія складається з товарів, які мають різні коди за товарною номенклатурою зовнішньоекономічної діяльності (ТН ЗЕД), а також у випадках, якщо товари з однаковим кодом за ТН ЗЕД мають різні дані (країна походження, валюта оцінки тощо), дані вказуються на додаткових аркушах ВМД (форма МД-3). Оформлені органом Державної

митної служби аркуші І. д. розподіляються в такому порядку: перший основний аркуш — примірник для митного органу, який здійснював митне оформлення; другий основний аркуш — примірник для статистики, передається до підрозділу митної статистики органу Державної митної служби; третій основний аркуш використовується у підрозділі митних доходів і платежів органу Державної митної служби; четвертий основний аркуш передається декларанту; п'ятий основний аркуш — примірник для декларанта — передається декларанту. Якщо декларування товару здійснюється митним брокером, четвертий аркуш І. д. передається власникові товару, а п'ятий — митному брокеру. Також додатково на прохання декларанта може бути оформлений шостий аркуш. Основний аркуш І. д. використовується для зазначення відомостей про товари одного найменування, якщо стосовно них встановлено один і той самий митний режим і вони мають однакову країну походження. Кожний з додаткових аркушів (МД-3) дає можливість декларувати товари ще трьох найменувань. Таким чином, в одній І. д. (форми МД-2 і МД-3) можна заявити відомості про 100 найменувань товарів (один товар за МД-2 і по три товари в кожному з 33 МД-3). Для окремих видів товарів, стосовно яких не стягуються мита й податки та не вживаються заходи економічної політики (ліцензування, квотування тощо), замість додаткових аркушів використовується опис товарів у вигляді специфікацій, пакувальних аркушів (форма МД-8) або списків товарів. У такому описі повинні бути зазначені найменування товарів, їх коди за ТН ЗЕД, кількість, вага бруто і митна вартість.

О. Самокиш

**Імпортна квота** — імпордне обмеження (*import restriction*), що накладається на імпортовані товари, для зменшення об'єму певних виробів, які можуть ввозитися в якусь країну з іншої протягом вказаного періоду. Такі кроки можуть застосовуватися з метою збереження запасів іноземної валюти у разі несприятливого платіжного балансу (*balance of payments*) або захисту вітчизняного ринку від іноземної конкуренції (див. *Протекціонізм*). Здебільшого квоти реалізуються через системи імпортичних ліцензій (*import licences*).

М. Копнов

**Імпортна ліцензія** — документ, що видається компетентним органом відповідно до чинних правил стосовно імпорту, згідно з якими зазначеній стороні надається дозвіл ввозити обмежену або необмежену кількість вказаних товарів протягом певного періоду на умовах, викладених у цьому документі.

М. Копнов

**Імпортний депозит** — вимога до імпортера внести наперед частину вартості товару, що ввозиться.

О. Царіненко

**Інвентаризація** (лат. *inventarius* — розпис, опис) — періодична перевірка фактичної наявності цінностей, що перебувають на балансі юридичної особи, їх схоронності та правильності збереження, зобов'язань і прав на одержання матеріальних цінностей, а також ведення складського господарства і відповідності даних бухгалтерського обліку. І. здійснюється в разі передавання майна організації в оренду, викупу, продажу, а також перетворення державного або муніципального підприємства на акціонерне товариство; складання річної бухгалтерської звітності; установлення фактів розкрадання або зловживань, а також псування цінностей; пожежі або стихійних лих; ліквідації підприємства, установи перед складанням ліквідаційного балансу (у т. ч. за конкурсного виробництва тощо).

В. Захожай

**Інвестиції** (лат. *investio* — одягаю) — вкладення коштів з метою збереження і збільшення капіталу, отримання доходу. За економічною сутністю і цілями І. поділяються на реальні та фінансові.

М. Копнов

**Інвестиції іноземні** — інвестиції, які здійснюються іноземними власниками у формі довгострокового вкладення капіталу в розширення виробництва, цінні папери, нові технології тощо, внаслідок чого досягається економічний і соціальний ефект.

О. Казак

**Інвестиційна компанія** — торговець цінними паперами, який крім здійснення інших видів діяльності може залучати кошти для інвестування шляхом емісії та

розміщення цінних паперів (у т. ч. інвестиційних сертифікатів). Створення і діяльність І. к. в Україні регулюються Указом Президента “Про інвестиційні фонди та інвестиційні компанії” від 19.02.94.

*М. Копнов*

**Інвестиційна привабливість галузей** — інтегральна характеристика окремих галузей економіки щодо перспективності розвитку, дохідності інвестицій та рівня інвестиційних ризиків. І. п. г. оцінюється під час розроблення інвестиційної стратегії компанії (фірми) та галузевої диверсифікації її інвестиційного портфелю.

*М. Копнов*

**Інвестиційна привабливість регіонів** — інтегральна характеристика окремих регіонів країни щодо інвестиційного клімату, рівня розвитку інвестиційної інфраструктури, можливостей залучення інвестиційних ресурсів та інших факторів, які істотно впливають на формування дохідності інвестицій та інвестиційних ризиків. І. п. р. оцінюється під час розроблення інвестиційної стратегії компанії (фірми) та регіональної диверсифікації її інвестиційного портфелю.

*М. Копнов*

**Інвестиційний банк** — спеціалізована кредитна установа, що залучає довгостроковий позиковий капітал і надає його в розпорядження позичальникам (підприємствам, державі) через випуск облігацій та інших видів боргових зобов'язань. Основні функції І. б.: з'ясування характеру і розміру фінансових потреб позичальників, узгодження умов позики, вибір виду цінних паперів, визначення термінів їх емісії та розміщення серед інвесторів. І. б. є не тільки посередником між інвестором і позичальником, а й гарантом емісії та організатором ринку.

*О. Царіненко*

**Інвестиційний клуб** (*investment club*) — об'єднання інвесторів у правовій формі товариства з визначеною організаційною структурою, процедурами ухвалення рішень і єдиним завданням — інвестування з помірним рівнем ризику для отримання стабільних довгострокових доходів.

*М. Копнов*

**Інвестиційний портфель** — сформований компанією перелік об'єктів реального та фінансового інвестування з урахуванням її інвестиційних цілей.

*М. Копнов*

**Інвестиційний проект** — об'єкт реального інвестування, запланований до реалізації у формі придбання, нового будівництва, розширення, реконструкції тощо на основі розгляду й оцінювання бізнес-плану.

*М. Копнов*

**Інвестор** (англ. *investor* — вкладник) — 1) фізична або юридична особа, що здійснює інвестиції (джерелом яких є ресурси у формі фінансових коштів, майна, інтелектуальної власності та ін.) у різні галузі господарства або окремі фірми з метою збільшення виробництва товарів і отримання прибутку; 2) фізична або юридична особа, яка володіє цінними паперами. *І. агресивний* — І., який у разі купівлі цінних паперів готовий йти на ризик заради отримання високих дивідендів. *І. “замкнутий”* — І., який може отримати прибуток у разі продажу належних йому цінних паперів, але не робить цього, щоб не опинитися у ситуації, коли йому доведеться платити податок на приріст капіталу. *І. іноземний* — іноземна фізична або юридична особа, іноземна держава, міжнародна організація, правомочна здійснювати інвестиції відповідно до законодавства країни свого місцезнаходження.

*О. Казак*

**Індексація** — 1) показник перерахунку величини грошового вмісту доходів, вкладів, цінних паперів, грошових нагромаджень тощо залежно від рівня інфляції; 2) встановлений законами та іншими нормативно-правовими актами України механізм підвищення грошових доходів громадян, що дає можливість частково або повністю відшкодувати їм подорожчання споживчих товарів і послуг. І. є частиною державної системи соціального захисту громадян, спрямована на підтримання купівельної спроможності їхніх грошових доходів. Для І. грошових доходів населення використовується індекс споживчих цін і тарифів на товари та послуги, який обчислюється органами державної статистики. І. підлягають грошові доходи громадян, що отримуються в гривнях на території Укра-

їни й не мають разового характеру: пенсії, соціальна допомога (родинам з дітьми, з безробіття, тимчасової непрацездатності тощо), стипендії, заробітна плата (грошове забезпечення), суми відшкодування збитку, заподіяного працівникові каліцтвом або іншим ушкодженням здоров'я, а також суми, виплачувані особам, які мають право на відшкодування збитку в разі втрати годувальника тощо. Підприємства, установи й організації, які фінансуються або дотуються з бюджету, підвищують розміри оплати праці (грошового забезпечення) у зв'язку з І. за рахунок коштів відповідного бюджету. Об'єднання громадян підвищують розміри оплати праці працівників за рахунок і в межах власних коштів. І. пенсій і соціальної допомоги здійснюється за рахунок Пенсійного фонду, Фонду соціального страхування України, інших цільових соціальних фондів, а також коштів, спрямованих на їхню виплату з бюджету. І. сум відшкодування збитку, заподіяного працівникові каліцтвом або іншим ушкодженням здоров'я, а також особам, які мають право на відшкодування збитків у разі втрати годувальника, здійснюється за рахунок коштів підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності. І. стипендій особам, які навчаються, здійснюється за рахунок коштів підприємств, установ і організацій, які направили їх на навчання, а також за рахунок бюджету.

Л. Згалат-Лозинська

**Індивідуально-психологічний тренінг** — тренінг, спрямований на досягнення комфортного стану окремої особи, усунення її несвідомих негативних установок (страх, почуття провини, невпевненість у собі, низька самооцінка та ін.) Результатом такого тренінгу може бути розблокування психологічно-емоційних каналів, внутрішнє розкріпачення особи для нормальної життєдіяльності. Це допомагає людині досягти внутрішньої гармонії, а отже і гармонії з навколишнім світом.

В. Колпаков

**Інжиніринг** (англ. *engineering*, від лат. *ingenium* — винахідливість) — інженерно-консультаційні послуги, роботи дослідницького, проектно-конструкторського, розрахунково-аналітичного характеру, підготовка техніко-економічних обґрунтувань проєк-

тів, вироблення рекомендацій у сфері організації виробництва і управління, реалізації продукції. Такі роботи й послуги виконують на платній основі за контрактом спеціальні незалежні інжинірингові компанії.

Л. Згалат-Лозинська

**Інкасо** (італ. *incasso* — виручка, ви́торг) — банківська операція, яка полягає в тому, що банк за дорученням клієнта і за його рахунок отримує плату від підприємств, установ тощо за надіслані товари або надані послуги на підставі грошових, товарних або розрахункових документів. Банки приймають на інкасацію акції, облігації, а також іноземну валюту. І. без документів — різновид операцій “готівка проти документів”, коли передання документів, які підтверджують право власності на відвантажений товар, не може бути здійснене у звичайному порядку (наприклад, через термінову відправку вантажу, за якої покупець одержить товар раніше, ніж надійдуть документи на право власності до обслуговуючого його банку). В цьому разі документи надсилають разом з вантажем, але на адресу банку покупця, якому одночасно телексом або через комп'ютерну систему банківської інформації СВІФТ дають відповідні вказівки з оформлення цієї операції. *І. документарне* — І. фінансових документів, супроводжуваних комерційними документами, наприклад рахунки, транспортні документи та страховки, а також І. тільки комерційних документів. *І. імпортне* — І. в міжнародних розрахунках з отримання банком грошей з юридичних і фізичних осіб за різними товарними документах. Банк імпортера одержує з банку експортера товарні документи, негайно передає їх споживачеві й стягує з нього суму, що належить експортеру. Порядок здійснення цих операцій регламентується Міжнародною торговою палатою, його дотримується більшість комерційних банків світу.

О. Казак

**Інкасове доручення** — документ, за яким банк-емітент за дорученням і за рахунок клієнта здійснює операції, пов'язані з отриманням від платника платежу та (або) акцепту платежу. Застосування та порядок здійснення розрахунків за І. д. встановлюються законом, банківськими правилами та звичаями ділового обороту. Сутність



розрахунків з використанням І. д. полягає у наданні банком-емітентом послуги з витребування з платника визначеної суми платежу, при цьому вимога до платника про здійснення платежу виписується виконуючим банком. Чинне законодавство не встановлює суворих вимог до форми І. д., воно може бути оформлене у вигляді як платіжної вимоги, так й інших розрахункових документів. У разі відсутності будь-якого документа або невідповідності документів за зовнішніми ознаками І. д. виконуючий банк повинен негайно повідомити про це клієнта. У разі неусунення зазначених недоліків банк повертає документи без виконання. Банк-емітент, який одержав І. д., має право залучати для його виконання інший банк (виконуючий).

*М. Базась*

**Інноваційна віолентна стратегія** (англ. *violent* — сильний, бурхливий) — стратегія, що застосовується великими організаціями і компаніями, які здійснюють масове виробництво і виходять на масовий ринок зі своєю або придбаною за відповідними угодами інноваційною продукцією. Такі структури випереджають конкурентів за рахунок серійності виробництва та ефекту масштабу. В Україні це великі агрокомплекси, комплекси цивільної та військової промисловості. Великі компанії та організації, незважаючи на такі недоліки, як консерватизм, бюрократизація, марнотратство, некерованість, є головними центрами сучасної розвинутої економіки будь-якої постіндустріальної країни. Від загальної кількості фірм США, Японії та Західної Європи вони становлять 1–2 %, але створюють від 25 до 30 % ВВП і випускають майже 50 % усієї промислової продукції. В галузі науково-технічної діяльності віоленти з різною формою власності — це передбачений, програмно-цільовий інноваційний прогрес. Вони завжди беруть участь у здійсненні планових пошуків і прикладних науково-дослідних розробок, створюють нові моделі та модернізують техніку в межах інноваційних товарних стратегій. У плануванні інноваційних стратегій для великих фірм важливе значення має стале скорочення витрат. Тому в цих планах слід передбачати залучення інноваційних ресурсозаощаджувальних технологій, які створені власними силами або перейняті в інших інноваторів.

Важливою особливістю стратегічного планування таких провідних потужних фірм є залучення до широкомасштабного виробництва нових товарів на етапі зростання їх масового ринку. Нові потужні фірми частіше з'являються у нових галузях, а у глобальному масштабі — в нових країнах, які динамічно розвиваються. Створення віолентів потребує великих інвестицій, що підтверджено досвідом Японії, Південної Кореї, Тайваню. Для подальшого успіху на світовому ринку великі національні та транснаціональні корпорації мають поспішно здійснювати стратегічні плани з взаємопов'язаними інвестиціями в трьох найважливіших напрямках: створення крупного виробництва; створення загальнонаціональної, а надалі також інтернаціональної збутової мережі та маркетингового комплексу; створення ефективного інноваційного менеджменту.

*В. Сладкевич*

**Інноваційна експлерентна стратегія** (англ. *explore* — досліджувати, вивчати) — стратегія, що застосовується фірмами, які виходять на ринок з радикально інноваційним продуктом з метою захоплення частки ринку. Фірма-експлерент у своєму розвитку спершу створюється або існує як компанія-піонер, яка крім націленості на певну інноваційну ідею (приклад компанії Casio) нічим не відрізняється від багатьох дрібних і середніх фірм, але завжди перебуває у наполегливому пошуку принципово інноваційних технічних рішень. Усі накопичення й інвестиції витрачаються на здійснення НДДКР. Проте інноваційний бізнес не є головною метою експлерента. Діяльність такої фірми підпорядкована жорсткому стратегічному плану з вирішення основного завдання: створення конкурентоспроможного нового товару. За останнє десятиріччя з появою технологічних центрів, парків та венчурного інвестиційного капіталу стан фірм-експлерентів поліпшився. Підтримка їх в постіндустріальних країнах набула організованого характеру. Розроблено способи зменшення інноваційних ризиків. Для більшості експлерентів пошук нових товарів виявляється невдалим. Ті фірми, які вдало реалізували ідею, вступають в етап стрімкого зростання, експлуатуючи нову споживчу цінність нового товару; ринок його зростає. Нові можливості інноваційних товарів і техно-

логії потрапляють у поле зору провідних корпорацій, і настає етап масового виробництва новинки. Для успішної діяльності на ринку після того, як товар набув масовості, в стратегічних планах експлерентів мають відбутися докорінні зміни. Такі плани мусять передбачати масштабні інвестиції у виробництво, управління і збутову мережу. Або можна вибрати інший напрям: сформувати чітку спеціалізацію, тобто обрати патієнтну стратегію.

В. Сладкевич

**Інноваційна комутантна стратегія** (англ. *commute* — замінювати) — стратегія, що застосовується фірмами різноманітного масштабу, які змогли пристосуватися до умов попиту місцевих ринків і знайшли свої ніші, ще не зайняті “віолентами” і “патієнтами”. Це фірми, які опанували виробництво нових видів послуг після появи нових продуктів і технологій, вдало імітують новинки і просувають їх до широких кіл споживачів. Стратегічне планування у сфері дрібного бізнесу зумовлене його здатністю вирішувати переважно функціональні завдання, які висуває економіка: обслуговування локальних потреб населення; виконання виробничих функцій на рівнях деталей, комплектуючих, вузлів і підвищення ефективності великого виробництва; стимулювання підприємництва громадян країни; наповнення інфраструктури виробничих процесів; підвищення зайнятості населення, особливо у непромислових населених пунктах. Дрібні фірми здатні задовольняти локальний та вузький попит різних груп, навіть індивідуальний попит. Такі їх можливості зв’язують економіку на всьому просторі. Ці фірми беруться за будь-яку справу, вони не є конкурентами ні віолентам, ні патієнтам ні експлерентам. Їх головне завдання — об’єднувати і зв’язувати, тому вони отримали назву — “комутанти”. Роль комутантів в інноваційній політиці подвійна: з одного боку, вони сприяють дифузії нововведень, а з іншого — їх рутинізації. Дрібні фірми активно діють у сферах просування нових продуктів і технологій і на їх основі створюють нові масові послуги, що прискорює процеси поширення нововведень. У процесі рутинізації нововведень ці фірми імітують інноваційну діяльність. При цьому комутанти-імітатори набувають значних конкурентних переваг порівняно з

фірмою, яка виводить новий товар на ринок: імітувати дешевше, ніж створювати принципово нове. Комутанти мають можливість встановлювати суттєво низькі ціни. Комутанти традиційного типу, які працюють у сфері обслуговування, знаходять свій стиль, виконуючи індивідуальні замовлення якісно, у визначені терміни і за помірними цінами. Деякі фірми збільшують свої розміри, і це призводить до втрати ними гнучкості, стійкості, зростання витрат, внаслідок чого втрачається ефективне управління. Основні принципи планування стратегій фірм-комутантів залежать від багатьох ринкових факторів, особливо політики крупних фірм. Останні, як правило, концентрують свою діяльність лише на важливих технологічних операціях і знижують глибину переробки сировини. Усі невідповідальні операції вони доручають субпостачальникам — дрібним комутантам. У всьому світі імітація (наслідування) є однією з поширених сфер діяльності легального дрібного бізнесу. Звідси назва величезної кількості копій. Так звані “клонмейкери” — виробники легалізованих копій продуктів відомих фірм — є типовими комутантами. Причин тому багато. Наприклад, у швейній та меблевій промисловості патентне право не в змозі реально захистити дизайн від копіювання. В інших галузях (фармацевтична, електронна, харчова) термін дії патенту суттєво менший, ніж життєвий цикл товару. Це дає можливість на законних підставах копіювати найкращі розробки відомих фірм. Специфіка стратегічного планування для фірм-комутантів полягає у залежності від діяльності відомих крупних фірм. Проте не всі дрібні підприємства мають таким чином брати участь у поширенні інновацій. Інноваційна діяльність будь-якого підприємства вимагає наявності наукового і кваліфікованого потенціалу.

В. Сладкевич

**Інноваційна патієнтна стратегія** (англ. *patience* — терпіння, наполегливість) — стратегія, що застосовується середніми і потужними фірмами, які пристосувалися до вузьких сегментів великих ринків за рахунок спеціалізації нової та модернізованої продукції з унікальними характеристиками. Розміри фірм-патієнтів можуть бути різними: середніми, малими, іноді великими. Їх стратегічні плани полягають

у диференціації продукції та завоюванні вузького сегменту ринку, спрямовані на споживача, який не потребує стандартної та масової продукції. Підприємства-пациєнти використовують відмінність в якості товару, сервісному обслуговуванні та рекламі. Спеціалізоване виробництво пацієнтів створює запас конкурентоспроможності товару, який виникає завдяки його високій споживчій цінності. Стабілізатором досягнутої диференціації товару можуть бути унікальні технології, оригінальні збутові мережі, історичний престиж торговельної марки. При цьому фірма-пациєнт може стати високоприбутковою, водночас залишаючись невеликою за розмірами. Типова для таких фірм кількість зайнятих — від 200 до 500, що є вразливим критерієм щодо загарбницьких намірів з боку фірм-віолентів. Часто для великих фірм, які переживають спад, захоплення успішно діючої фірми-пациєнта є чи не єдиним шляхом доступу до інноваційних технологій, патентів, ноу-хау, збутових мереж. У цих випадках при поглинанні пацієнтів крупні віоленти захоплюють організацію, яка максимально пристосована до задоволення попиту певного кола споживачів. Таку організацію неможливо кардинально реструктуризувати, оскільки буде втрачено здатність до самоосвіти, накопичення і засвоєння досвіду. Тому колишніми незалежними пацієнтами керують як дочірнім товариством з високим ступенем автономії. Розвиток пацієнтів, які уникли поглинання, може відбуватись за такими напрямками: стагнація або помірковане зростання разом із своїм сегментом ринку; зміна стратегії та перетворення на крупного віолента.

*В. Сладкевич*

**Інноваційний процес** — перетворення нових видів і способів людської життєдіяльності (інновацій) на соціально-культурні норми і зразки, що забезпечують їх інституційне оформлення, інтеграцію і закріплення у сфері духовної і матеріальної культури суспільства. І. п. є однією з найважливіших соціально-культурних умов поступального розвитку суспільної практики, її збагачення новими формами, зразками людського досвіду. І. п. пов'язаний з повними, в т. ч. новими, знаннями, реальною соціальною практикою, техно-

логіями. В І. п. у сучасних умовах якісно зростає роль таких громадських інститутів, як освіта, ЗМІ, культурно-освітні установи та ін.

*М. Головатий*

**Інститут менеджменту і бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом** — перший із навчальних інститутів, створених у структурі Академії (1993). Готує фахівців за такими спеціальностями: *менеджмент організацій* (спеціалізації: економіка та управління бізнесом; управління якістю; менеджмент готельного бізнесу та туризму; медичний та фармацевтичний менеджмент; торговельний менеджмент; менеджмент мас-медіа та видавничо-поліграфічної справи; промисловий менеджмент; менеджмент транспортних систем; менеджмент харчових технологій; менеджмент освіти; інформаційні системи в менеджменті; аграрний менеджмент; менеджмент телекомунікацій; менеджмент і правове регулювання інтелектуальної власності; будівельний менеджмент); *управління трудовими ресурсами* (спеціалізації: економіка та управління персоналом; міжнародна економіка та управління персоналом; адміністративний менеджмент; управління навчальним закладом). До складу Інституту входять деканати стаціонарних і заочних форм навчання, де працюють висококваліфіковані фахівці, які надають дієву допомогу студентам у навчально-виховному процесі. Крім того, деканати організують для студентів відвідування культурно-мистецьких виставок, запрошують на зустрічі з ними видатних українських учених, політиків, громадсько-політичних діячів, митців тощо. Навчання в Інституті здійснюється на сучасній матеріально-технічній базі. У викладанні застосовується сучасне програмне забезпечення відомих світових виробників. Активно впроваджуються ділові ігри, тренінги, найсучасніші комп'ютерні технології. Студенти Інституту закріплюють теоретичні знання під час виробничої, навчальної практики на базі провідних вітчизняних підприємств, фірм і науково-дослідних інститутів: Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, центру електронної інформації ООН, Київського авіаційного заводу “Авіант”, ДП заводу “Арсенал”, технопарку “Ки-

ївська політехніка”, центрів зайнятості м. Києва та ін. У практичній підготовці студентів широко використовується досвід роботи фірм середнього і малого бізнесу України. Важливою сферою діяльності кафедр Інституту є підтримка регіональних структур Академії: розроблення навчально-методичних комплексів, ректорських контрольних робіт, методичних вказівок, підручників, навчальних посібників та надання практичної допомоги в організації навчального процесу. У позанавчальний час для студентів працюють наукові гуртки: з менеджменту, з економічних знань, діє студентське наукове товариство. Проводяться змагання з інтелектуально-пізнавальних ігор “Дебати”, “Що? Де? Коли?”, тематичні брейн-ринги. Студентами Інституту створено клуб знавців англійської мови. Особливою популярності у студентів набули музична та театральна студії, студія класичного, сучасного та латиноамериканського танців. Постійно організуються конкурси-виставки прикладного і образотворчого мистецтва, літературні, вокальні та театральні огляди, зустрічі команд КВН тощо. Студентську діяльність в Інституті координує рада студентського самоврядування. Громадське життя Інституту насичене та різнопланове, що дає змогу студентам задовольняти власні інтереси, використовувати свій творчий потенціал. Випускники Інституту — це не лише кваліфіковані фахівці з менеджменту та бізнесу, а й особистості, які плідно працюють в найрізноманітніших сферах суспільного життя в Україні та за її межами. На вимогу часу Президією Академії постійно вдосконалюється структура і склад кафедр Інституту. До нього входять чотири випускаючі кафедри: управління бізнесом (спеціальність “менеджмент організацій”), управління персоналом (спеціальність “управління трудовими ресурсами”), екології та педагогіки (спеціальність “управління навчальним закладом”), менеджменту (спеціалізація “медичний та фармацевтичний менеджмент”). В Інституті здійснюється плідна та змістова наукова робота професорсько-викладацького складу, докторантів, аспірантів і студентів, сутність якої полягає у дослідженні найактуальніших економічних та управлінських проблем розвитку України.

О. Антонюк

**Інструктаж** — один із видів роз’яснення і визначення завдання з боку суб’єкта управлінської сфери, що містить елементи бесіди, ознайомлення з прийомами роботи та послідовності (порядку) дій, а також продуктів праці (готових виробів, деталей), научних посібників тощо. Розрізняють І. вступний, поточний та підсумковий.

О. Антонюк

**Інструкція** (лат. *instructio* — настанова, введення, побудова) — 1) акт управління, що містить норми і правила, які регулюють порядок і умови здійснення певної діяльності; 2) сукупність правил для певних видів діяльності, робіт, службової поведінки, викладених у спеціальних нормативних документах. І. конкретизують, роз’яснюють законодавчі та інші нормативні акти, рішення і постанови, наставляють виконавців, пояснюють, як вони мають діяти в певних ситуаціях, особливо нестандартних. Існують кілька видів І.: 1) видані органами державної влади і управління, в яких деталізуються механізми дії законів та інших директивних актів; 2) підприємств, установ і організацій, які містять правила службової поведінки для забезпечення запобігання нещасним випадкам на виробництві, досягнення чіткості в роботі тощо; 3) на товари і вироби, в яких міститься інформація щодо їх експлуатації та застосування.

В. Короткін

**Інструкція посадова** — правовий акт, що встановлює правила, які регулюють діяльність виконавця. І. п. визначає організаційно-правове становище працівника (посадової особи), містить обов’язки, ступінь підпорядкованості та визначає забезпеченість умовами для його ефективної праці. Структура І. п. має чотири самостійних розділи: загальні положення, обов’язки, права, відповідальність. У розділі “Загальні положення” зазначаються функціональна роль у певній структурі, її взаємозв’язок з посадами; порядок призначення та звільнення з посади; адміністративна підпорядкованість; керівні й методичні матеріали, що регламентують діяльність посадової особи; кваліфікаційні вимоги до неї. У розділі “Обов’язки” наводяться лише ті

з них, що стосуються певної посади. У розділі “Права” визначаються повноваження для можливості ефективного вирішення питань при виконанні службових обов’язків, а також стосовно підлеглих: внесення пропозицій з матеріального заохочення, накладення стягнень та ін. У розділі “Відповідальність” наводиться перелік функцій, за невиконання яких дисциплінарна й моральна відповідальність може бути визначена відповідно до чинного законодавства без зазначення конкретних форм дисциплінарного і морального стягнення.

*Н. Новальська*

**Інструментальне господарство організації** — сукупність відділів і цехів, які зайняті проектуванням, придбанням, виготовленням, ремонтом і відновленням технологічного устаткування, а також його обліком, зберіганням і виданням на робочі місця. *Основні завдання І. г. о.:* визначення необхідної кількості інструментів і обладнання; планування придбання і виготовлення інструментів та устаткування; безперервне забезпечення високоякісним інструментом, устаткуванням всіх робочих підрозділів і робочих місць; контроль за правильною експлуатацією інструментів, обладнання і устаткування та скорочення витрат на них; ремонт і поновлення інструментів; організація обліку і зберігання інструментів і устаткування; зменшення витрат на виготовлення, придбання, зберігання, ремонт і поновлення інструментів, обладнання і устаткування; підтримка мінімально необхідних засобів, інструментів, обладнання і устаткування. *Структура І. г. промислового підприємства:* відділ (бюро) І. г.; інструментальний цех; центральний інструментальний склад; інструментально-роздавальні комори; централізовані (цехові) дільниці ремонту і поновлення інструменту. *Структура управління І. г. о.:* на великих підприємствах загальне управління, організацію і планування І. г. здійснює відділ, підпорядкований головному інженеру (рис.), на невеликих ці функції виконує бюро І. г. у складі планово-виробничого відділу. Структура управління І. г. визначається масштабом, характером, організаційним типом основного виробництва, та іншими чинниками.



**Структура управління інструментальним господарством підприємства**

*Напрями вдосконалення роботи І. г. о.:* спрощення конструкції продукції, її уніфікація та стандартизація, типізація технологічних процесів; забезпечення нормальних умов роботи підрозділів І. г.; посилення технічного нагляду за правильною експлуатацією і використанням інструментів; поліпшення оперативного обліку і витратних лімітів; підвищення ефективності ремонту і поновлення інструментів, обладнання і устаткування; підвищення ефективності використання інструментів.

*В. Сладкевич*

**Інтеграція** (лат. *integratio* — відновлення, поповнення) — 1) об’єднання в ціле будь-яких частин, елементів; 2) рівень співробітництва між частинами організації, який забезпечує досягнення стратегічних цілей відповідно до високого бізнес-середовища; 3) об’єднання кількох компаній під одним контролем з метою взаємної вигоди, зменшення конкуренції, зниження рівня витрат за рахунок скорочення накладних витрат, розширення частки ринку, поєднання технічних і фінансових ресурсів, співробітництва в галузі досліджень і розробок; 4) узгоджений розвиток і взаємне доповнення підприємств, галузей економіки, регіонів, країн з метою ефективнішого використання ресурсів і задоволення потреб учасників цього процесу у відповідних товарах і послугах. Економічна І. має місце як на рівні національних господарств країн, так і між підприємствами, фірмами, корпораціями. Вона виявляється у поширенні та поглибленні виробничо-тех-

нічних зв'язків, спільному використанні ресурсів, об'єднанні капіталів, створенні сприятливих умов здійснення економічної діяльності, усуненні взаємних бар'єрів.

На підставі аналізу і систематизації сучасної практики бізнесу вирізняють такі *мотиви інтеграції*: 1. *Забезпечення економії за рахунок масштабів діяльності*. Економія від зростання масштабів діяльності досягається, коли середній рівень витрат на одиницю продукції зменшується у міру зростання обсягів виробництва продукції. Основна ідея економії за рахунок масштабів полягає в тому, щоб виконати більший обсяг роботи на тих самих потужностях, тією ж кількістю працівників за тієї самої системи розподілу. І. підприємств може забезпечувати економію, одержану за рахунок централізації маркетингу, наприклад, через об'єднання зусиль і надання гнучкості збуту, пропозицію дистрибуторам ширшого асортименту продукції, використання спільних рекламних матеріалів. Досягнення економії за рахунок масштабів діяльності характерно для горизонтальної І., але і при створенні конгломератів домагаються економії за рахунок усунення дублювання функцій підрозділів, централізації таких послуг, як бухгалтерський облік, фінансовий контроль, діловиробництво, підвищення кваліфікації персоналу, спільне стратегічне управління компанією. 2. *Одержання синергетичного ефекту* — взаємодоповнюючої дії активів інтегрованих підприємств, сукупний результат яких значно перевищує суму результатів окремих дій цих організацій. Синергетичний ефект за І. може виникнути завдяки комбінуванню взаємодоповнюючих ресурсів як великих компаній, так і малих підприємств. Мали підприємства здатні забезпечувати відсутні компоненти для успішного функціонування великих компаній. Невеликі підприємства часто є власниками нових технологій, вони здатні створювати унікальну продукцію, але відчувають дефіцит в інвестиціях, виробничих, технічних і збутових структурах для організації масштабного виробництва і збуту. 3. *Фінансова економія за рахунок трансакційних витрат*. 4. *Посилення впливу на галузевому ринку*. Інколи за І., в першу чергу горизонтального типу, вирішальну роль відіграє прагнення організацій посилити своє становище на ринку. І. в даному разі дає можливість послабити цінову кон-

курунцію, через яку підприємства вимушені знижувати ціни і одержувати менші прибутки, але антімонопольне законодавство обмежує злиття з явними намірами підвищення цін. Інколи великі компанії об'єднуються з невеликими фірмами для їх знищення, закриття. 5. *Податкові мотиви*. Завдяки І. можна забезпечити зниження рівня податків, одержання податкових пільг. Наприклад, високоприбуткова фірма, яка відчуває значне податкове навантаження, може придбати підприємство з істотними податковими пільгами, які використовуватимуться для створеної корпорації в цілому. Підприємство може мати потенційну можливість економії на податкових відрахуваннях в бюджет, але рівень його прибутків є недостатнім, щоб скористатися цією перевагою. 6. *Диверсифікація виробництва, можливість використання надлишкових ресурсів*. Диверсифікація в інші види бізнесу допомагає стабілізувати потік доходів, що однаково вигідно і самому підприємству, і його постачальникам та споживачам (завдяки розширенню асортименту товарів і послуг). Мотивом для І. може стати поява у підприємства тимчасово вільних ресурсів. Наприклад, підприємство діє у зрілій галузі, створює значні обсяги грошових ресурсів, але має незначний вибір привабливих інвестиційних можливостей. Надлишкові кошти доцільно використовувати для диверсифікації та об'єднання з іншими підприємствами. В іншому разі підприємство саме може стати об'єктом поглинання великими компаніями. 7. *Спекулятивний мотив* — можливість “дешево купити і дорого продати”. Нерідко ліквідаційна вартість підприємства-мішені вища від його поточної ринкової вартості. У цьому разі підприємство навіть за умови придбання його за ціною, дещо вищою від поточної ринкової вартості, надалі може бути розпродане частинами, з одержанням продавцем значного прибутку. 8. *Особисті мотиви менеджерів, прагнення збільшити політичну вагу вищого керівництва компанії*. Іноді рішення про І. підприємств ґрунтуються не на економічному аналізі, а на особистих мотивах вищого керівництва. Це пов'язане з тим, що керівники компаній прагнуть влади і претендують на вищу оплату праці, а межі влади і грошова винагорода тісно пов'язані з масштабами бізнесу підприємств. Прагнення до розширення масшта-

бів компанії сприяє застосуванню опціонів як засобу довгострокового заохочення менеджерів. Опціони становлять значну частину оплати менеджерів і залежать від вартості капіталу керованих ними компаній. Тому існують прямі стимули використати прибуток на придбання все нових активів у будь-яких сферах бізнесу. Інколи причиною І. підприємств є самовпевненість керівників, які вважають, що майбутня угода буде вдалою і прибутковою. 9. *Протистояння експансії на український ринок потужних зарубіжних конкурентів.*

*Періоди І. компаній* протягом історії розвитку бізнесу в США і країнах Західної Європи: 1. *Період об'єднань 1887–1904 рр.* Укрупнення підприємств було зумовлено змінами законодавчої бази і несприятливими умовами для бізнесу. Більшість об'єднань здійснювались за принципом горизонтальної І. Практично у всіх галузях домінували монополії. Згодом були створені підприємства, які можна вважати попередниками сучасних вертикально інтегрованих корпорацій. Відмінною рисою більшості об'єднань цього періоду був їх чисельний характер: 75 % загальної кількості об'єднань містили не менше п'яти фірм; у 25 % об'єднань брало участь 10 і більше компаній. Інколи об'єднувались кілька сотень фірм. 2. *Злиття компаній в 1916–1929 рр.* У зв'язку з дією антимонопольного законодавства злиття компаній в галузях призводить до формування олігополістичної моделі конкуренції (домінування незначної кількості великих фірм у галузі). Для цього періоду характерні вертикальне злиття і диверсифікація. Створення конгломератів значною мірою ініціювалося завданнями милітаризації економіки. 3. *Період конгломератних об'єднань у 60–70-х роках ХХ ст.* Характеризується зростанням кількості об'єднань конгломератного типу (інтеграція фірм, зайнятих у різних сферах бізнесу). За оцінкою Федеральної торгової комісії США, з 1965 по 1975 р. антимонопольне законодавство призвело до обмеження горизонтальної та вертикальної І. Кількість горизонтальних об'єднань скоротилась із 39 % у 1955–1958 рр. до 12 % у 1964–1971. У 70-х роках ХХ ст. активна діяльність великих компаній щодо їх диверсифікації тривала, була пов'язана, в першу чергу, з прагненням придбання активів у сферах електроніки та телекомунікації.

4. *Період об'єднань у 80-х роках ХХ ст.* Питома вага об'єднань конгломератного типу зменшилась. Створення нових корпорацій супроводжувалось розпадом конгломератів, які виникли 10–20 років тому. Стає помітною тенденція ворожих поглинань. Як результат — послаблення антимонопольної політики, в цей період найбільш поширені горизонтальні злиття. 5. *Період об'єднань у другій половині 90-х років.* Основним мотивом об'єднань стало прагнення забезпечити стабільність в умовах динамічного бізнес-середовища. Найпопулярнішим типом об'єднання компаній стає горизонтальна І. Розвивається об'єднання транснаціональних корпорацій. Значного поширення набули злиття і поглинання у фінансовій сфері. На думку експертів, причини значного зростання об'єднань наприкінці 90-х років ХХ ст. пов'язані із загальними процесами глобалізації в економіці, очікуваннями створення європейського економічного і валютного союзу.

*В. Сладкевич*

**Інтеграція вертикальна** — 1) об'єднання підприємств однієї галузі, які перебувають на різних технологічних етапах виробничого процесу; 2) виробнича кооперація підприємств однієї галузі або близьких за характером галузей промисловості, які спеціалізуються на виготовленні вузлів, деталей, комплектуючих та інших виробів, необхідних для кінцевого продукту. Найчастіше І. в. реалізується у двох основних формах, що характеризують спрямованість у виробничому процесі: зворотна (або регресивна) інтеграція та пряма (або прогресивна). *Зворотна (регресивна) І. в.* забезпечує зростання підприємства за рахунок приєднання функцій, які раніше виконувались постачальниками, тобто придбання чи встановлення контролю над джерелами сировини, виробництво комплектуючих виробів, напівфабрикатів. Метою зворотної І. в. може бути захист стратегічно важливого джерела сировини або доступ до нової технології, важливої для основної діяльності, зменшення залежності від постачальника. *Пряма (прогресивна) І. в.* — 1) зростання підприємства за рахунок приєднання ним функцій дистриб'ютерів продукції: збутових, рекламних, транспортних, сервісних та ін.;

2) підсилення контролю підприємства над системою просування його продукції.

І. в. типова для багатьох галузей бізнесу: автомобілебудування, металургії, нафтопереробки, деревообробної, целюлозно-паперової, харчової промисловості. *Стратегічні переваги І. в.*: зменшення залежності підприємства від постачальників; створення умов для впливу на постачальників щодо виконання ними взятих на себе зобов'язань; можливість ефективнішого використання ресурсів мінімізації запасів; перетворення постачання з витратного на прибутковий процес, якщо воно організується дочірніми компаніями; розширення масштабів виробництва, авантаження потужностей, гарантований збут продукції (за прогресивної інтеграції); можливості диференціації продукції як результат виробничої інтеграції; полегшення доступу до технологічних розробок партнерів, спільне створення нової продукції; досягнення ефекту синергії всіх ланок технологічного ланцюга “постачальник — виробник — споживач”; організація чіткої та ефективної системи просування і збуту продукції за нижчими цінами для споживачів. *Стратегічні обмеження І. в.*: зростання капіталовкладень у власні дочірні структури, якщо вони навіть не є прибутковими; зацікавленість у захисті власних інвестицій і тенденція до збереження застарілих технологій і виробничих потужностей; обмеження свободи вибору постачальників; необхідність різноманітних здібностей, знань і навичок для вищих менеджерів інтегрованого підприємства; зменшення виробничої мобільності підприємства; збільшення часу, необхідного для розроблення і впровадження на ринок нової продукції.

В. Сладкевич

**Інтеграція ворожа (поглинання)** — форма примусового злиття, що передбачає ліквідацію фірми, яка поглинається, і передавання фірмі, що поглинає, усього майна, зобов'язань і боргів ліквідованої фірми. Водночас фірма, що поглинає, збільшує свої активи на суму чистих активів поглинутої компанії, а її акціонери мають право придбати нові акції пропорційно до пайової участі кожного з них. Кількість злиттів і поглинань у США 1990 р. становила 4,2 тис. (активи поглинутих компаній — 206 млрд дол. США), 1995 р. — відповідно 5 тис. і 896 млрд дол., 1998 р. — 9,6 тис і

2,5 трлн дол. Вороже поглинання компанії здійснюється через скуповування її акцій на ринку всупереч волі власників контрольних пакетів акцій. Різновидом ворожого поглинання є “повзуче” — скуповування акцій компанії через відкрите придбання їх на фондовій біржі впродовж певного періоду з метою наступного поглинання. Якщо підприємству загрожує поглинання іншою компанією, то до цієї події необхідно серйозно готуватися: своєчасно вжити протизахоплювальні заходи, достатньо апробовані у світовій практиці, або домогтися своїми діями вигідніших умов поглинання.

В. Сладкевич

**Інтеграція горизонтальна** — об'єднання, налагодження тісної взаємодії підприємств, які випускають однорідну продукцію і застосовують схожі технології. І. г. здійснюють технологічно незалежні підприємства, зацікавлені у зростанні спільного збуту продукції. Метою І. г. є підсилення позицій підприємства в галузі шляхом поглинання конкурентів або встановлення контролю над ними. Така стратегія забезпечує підприємству економію на масштабах виробництва, зменшення загрози конкурентної боротьби, поширення спектру товарів і послуг, географічне розширення ринків. І. г. є формою диверсифікації підприємств. Це різновид централізації виробництва і капіталу, що є одним із способів монополізації ринку. Від інших різновидів централізації (вертикального і конгломератного злиття) горизонтальне злиття відрізняється тим, що об'єднуються однотипні, тобто конкуруючі підприємства. Внаслідок такого злиття виробництво і ринок товару певного виду монополізуються. У країнах із соціально розвинутою ринковою економікою антимонopolне законодавство передбачає диференційований контроль держави за процесом злиття. Оскільки горизонтальні злиття безпосередньо знищують конкуренцію в певній галузі, їм приділяється особлива увага. У США, наприклад, встановлюється запобіжна межа на ринку певного товару. Її перевищення карається в судовому порядку. Виняток можливий лише за умови, що одна з фірм, які зливаються, перебуває на межі банкрутства.

В. Сладкевич.



**Інтеграція дружня** — угода між кількома підприємствами, капітал яких об'єднується в одній компанії. Як правило, здійснюється між близькими за розміром підприємствами за рішенням вищого менеджменту (власників, засновників).

*В. Сладкевич*

**Інтеграція жорстка** — інтеграція, яка передбачає оформлення відносин через юридичний договір і створення таким чином холдингів, промислово-фінансових груп, концернів, трестів. *Холдинг* (англ. *holding* — володіння) — корпорація, компанія, головне підприємство, що керує діяльністю або контролює діяльність інших підприємств, компаній. *Промислово-фінансова група* — об'єднання, до складу якого можуть входити промислові підприємства, банки, наукові та проектні установи, інші установи й організації всіх форм власності, які мають за мету одержання прибутку. *Концерн* (анг. *concern* — фірма, підприємство) — об'єднання підприємств різних галузей, учасники якого втрачають власність на засоби виробництва і вироблений продукт, а головна фірма здійснює фінансовий контроль над іншими учасниками об'єднання. *Трест* — об'єднання власності та управління підприємств однієї або кількох галузей з повною ліквідацією їх виробничої та комерційної самостійності.

*В. Сладкевич*

**Інтеграція м'яка** — інтеграція, яка передбачає узгодження інтересів без підписання юридичних документів. У цьому разі підприємство не має можливості будь-яким жорстким формальним шляхом (наприклад, через суд) вплинути на своїх партнерів. До м'яких форм інтеграції належать асоціація, консорціум, стратегічний альянс. *Асоціація* (лат. *associatio* — з'єднання) — договірне об'єднання, яке створюється на добровільних засадах для постійної координації господарської діяльності та забезпечення захисту прав учасників і загальних інтересів. *Консорціум* (лат. *consortium* — співучасть, співтовариство) — тимчасове об'єднання великих фірм (підприємств, банків, наукових центрів, державних структур) для спільного здійснення фінансових операцій, реалізації масштабних капіталомістких проектів, у т. ч. міжнародних. *Стратегічний альянс*

(*strategic alliance*) — угода про кооперацію двох чи більше незалежних фірм для досягнення певних комерційних цілей, одержання синергетичного ефекту об'єднаних і взаємодоповнюючих ресурсів компаній. І. м. особливо характерна для міжнародних об'єднань, дає змогу здійснювати спільну діяльність за збереження засновниками юридичної та господарської самостійності. В межах стратегічних альянсів, консорціумів виникає можливість мобілізації переваг потужної корпоративної структури за збереження національної уособленості її членів. Адже часто державна влада і суспільна думка країн з політичних причин негативно ставиться до таких форм інтеграції компаній, які призводять до втрати їх самостійності та незалежності

*В. Сладкевич*

**Інтенсивність праці** — напруженість праці, яка визначається витратами робочої сили за одиницю часу. Динаміка І. п. вимірюється витратами фізичної, розумової, нервової енергії протягом однієї години, робочого дня, тижня тощо, а ступінь напруженості праці — величиною фізичних, розумових, нервових зусиль працівника, темпом його праці, кількістю водночас виконуваних функцій і обслуговування машин та іншими факторами. Рівень І. п. визначається тривалістю робочого часу протягом певного періоду (року, місяця, тижня, робочого дня). Цей рівень також залежить від форм організації виробництва, форм і систем заробітної плати, технологічного способу виробництва в країні, рівня життя населення, свідомості та техніко-технологічної культури виробництва, економічного мислення та ін. Певний вплив на І. п. мають вік працівника, стан його здоров'я, клімат та інші природно-біологічні фактори. Зростання І. п. рівноцінне подовженню робочого дня, тому за суспільно необхідних витрат зростає вартість виробленої продукції. Оскільки при цьому збільшується кількість вироблених одиниць продукції, вартість кожної з них залишається незмінною. Зростання І. п. у галузі сприяє підвищенню середнього рівня продуктивності праці. Таким чином, величина вартості товару перебуває в обернено пропорційній залежності від продуктивності праці та прямо пропорційній — від І. п. У галузях з підвищеною І. п. запроваджується скорочений робочий

день. За технологічного способу виробництва, що базується на ручній праці, І. п. підвищується водночас з подовженням робочого часу. В епоху НТР зростає І. п. (насамперед розумової), збільшуються емоційні, нервові, психологічні навантаження на людський організм і водночас зменшується напруженість фізичної праці. В умовах автоматизації виробництва, з одного боку, зменшуються контакти робітників з рухомими частинами устаткування, що знижує кількість травм, забруднення на робочому місці тощо. З іншого — збільшення кількості устаткування, його потужностей спричиняє посилення шумів, підвищення температури, позбавляє організм необхідного мінімуму фізичного навантаження (“м’язовий голод”), посилює монотонність праці на пульті управління. Для визначення величини І. п. вимірюють витрати працівником теплової енергії, кількість виконаної механічної роботи, рівень і швидкість втомлюваності та відновлення працездатності. Крім того, визначають виробіток продукції працівником порівняно з рівнем механізації праці, масштаби виробничого травматизму, тимчасової непрацездатності.

*В. Сладкевич*

**Інтереси** (лат. *interest* — важливий) — предмет зацікавленості, бажання та спонукальні мотиви дій суб’єкта. Об’єктивно виражають реальне співвідношення носіїв (особи, соціальної спільноти, групи) І. та умов їхнього існування і розвитку. Залежно від відображення об’єктивного змісту І. можуть бути реальні або уявні (ілюзорні). За спрямованістю на певну сферу життєдіяльності розрізняють економічні, соціальні, політичні, духовні І.; за предметом — матеріальні, духовні, фінансові, майнові. Рівні реалізації І.: І. людини, соціальної групи, фірми, галузі, регіону, колективу, держави, нації. Суб’єктивно І. розкриваються на позитивному емоційному тлі, в бажанні глибше пізнати об’єкт, зрозуміти його. Роль І. у тому, що вони, виступаючи спонукальним механізмом пізнання, змушують людину шукати шляхи та засоби задоволення певного бажання.

*В. Халамендик*

**Інтереси особи** — емоційні виявлення пізнавальних потреб людини, які виражаються в бажанні глибше ознайомитись

із важливими для себе об’єктами, більше дізнатися, зрозуміти їх. Роль інтересів у мотивації значна, тому що вони сприяють ефективнішому вирішенню складних, але цікавих для виконавців завдань.

*В. Сладкевич*

**Інтернет** — всесвітня комп’ютерна мережа, що на сьогодні об’єднує мільйони комп’ютерів по всій земній кулі, які таким чином мають змогу обмінюватися різного роду інформацією. Мережа І. дає змогу взаємодіяти різним локальним мережам між собою за допомогою певних стандартів та домовленостей, які були прийняті при створенні глобальної мережі.

*І. Корінчевська*

**Інтроверсія** (лат. *intro* — всередину, *verso* — спрямовує) — властивість людини, що виражається у здатності її психологічних процесів (уваги, сприйняття, мислення тощо) орієнтуватися на власний внутрішній світ. Інтровертність особи зумовлена темпераментом, специфікою професії, рівнем її духовного розвитку.

*О. Антонюк*

**Інтуїція** (лат. *intuitio* — споглядання, бачення, пильно, уважно дивитися) — безпосереднє осягнення істини без логічного обґрунтування, що базується на попередньому досвіді; чуття, проникливість. І. є близькою до таких станів, як натхнення, духовне бачення, одкровення, і має джерела на несвідомому рівні психіки людини. В акті І. безпосередньо охоплюються сутність речі, її глибинні стани і протиріччя. Вважається, що перевага правопівкульного типу мислення у людини є могутньою передумовою для розвитку творчої І., необхідної в галузях науки, мистецтва, політики, управління та інших сферах людської діяльності.

*В. Халамендик*

**Інфляція** (лат. *inflatio* — роздмухування, розбухання, від *inflio* — вдуваю) — переповнення каналів грошового обігу масою надлишкових грошей за відсутності адекватного збільшення товарної маси, внаслідок чого відбувається знецінювання грошей, підвищення цін на товари першої необхідності та послуги, зумовленого не поліпшенням їх якості, а зниженням валютного курсу; падіння реальної заробітної плати.

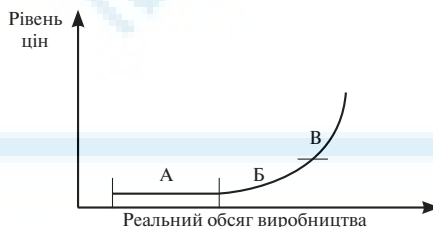
I. розглядається в цілому як явище небажане, проте воно завжди наявне у сучасній ринковій економіці усіх країн і є джерелом безробіття, оскільки знижує конкурентність експортних цін. Розрізняють дві основні причини I.: одна пов'язана із попитом, інша — з видатками. *Перший тип I.* зумовлений перевищенням попиту над пропозицією товарів і послуг, що призводить до зростання цін. У ринкових умовах у країнах із стабільною організацією виробництва, як правило щорічно відбувається прискорення обігу грошей або збільшення грошової маси, яка обслуговує ринок. У разі нестачі грошей для забезпечення нормального обороту, розпочинаються взаємнеплатежі, й навіть стабільна економіка відчуває уповільнення виробничого обороту, зупиняються підприємства і в кінцевому рахунку виникає небезпека фінансової кризи. Щоб уникнути подібної ситуації, необхідно супроводжувати зростаючий обсяг суспільного виробництва відповідним збільшенням грошової маси. Проте розрахувати точну масу приросту грошових знаків практично неможливо, тому перевагу надають незначному випередженню приросту товарної маси зростанню маси грошей. *Другий тип I.* виявляється у підвищенні цін на ресурси, фактори виробництва, внаслідок чого зростають витрати виробництва та обігу, а з ними ціни на виготовлену продукцію. Проте не будь-яке підвищення цін слід розглядати як I., тобто переповнення каналів обороту надлишковою масою грошей. Зростання може бути зумовлене такими факторами, як сезонне і циклічне їх коливання, примусове державне підвищення цін (введення мінімальних цін на окремі види продукції), підвищення податків, девальвація національної валюти, природні катаклізми, зміна кон'юнктури ринку під впливом певних обставин.

*Види I.:* 1) локальна, тобто в межах національного господарства; 2) регіональна — в різних регіонах країни, що мають велику територію із різноманітними економічними умовами господарювання; 3) світова — охоплює все світове господарство або групу країн, пов'язаних єдиним ринком; 4) адміністративна — зумовлена адміністративним управлінням цінами; 5) галопуюча — розвивається стрімкими темпами внаслідок кризових ситуацій в економіці: надмірного нерегульованого збільшення грошової маси і спричинено-

го цим стрімким знеціненням грошової одиниці, що зумовлює порушення грошового обігу і загострення кризових явищ; 6) відкрита — за рахунок підвищення цін на споживчі товари і виробничі ресурси; 7) непередбачувана — внаслідок надзвичайної кредитної експансії; 8) експортована — внаслідок підвищення цін на експортні товари; зростання трансферних цін на товари, що вивозяться у дочірні підрозділи підприємств; збільшення обсягу валютних резервів, що переміщуються між країнами, відбувається перенесення I. з одних країн в інші у процесі міжнародних економічних зв'язків (вплив на грошовий обіг; платоспроможний попит і ціни); 9) імпортована — зумовлена впливом факторів зовнішньоекономічного походження: надмірним припливом у країну іноземної валюти, підвищенням цін на імпортні товари та ін.

О. Антонюк

**Інфляція попиту** — інфляція, яка виникає тоді, коли ціни зростають внаслідок випереджаючого зростання сукупного попиту стосовно сукупної пропозиції. Таке зростання сукупного попиту може бути спричинене зростанням пропозиції грошей, обсягу державних витрат, обсягу інвестиційних витрат та ін. Виробничий сектор не може відповісти на цей надлишковий попит збільшенням реального обсягу виробництва, оскільки всі наявні ресурси вже залучені.



Крива сукупної пропозиції

Тому надлишковий попит призводить до підвищення цін на стабільний обсяг виробництва. Співвідношення між сукупним попитом і рівнем цін не є простим. Більшість економістів вважають, що крива короткострокової сукупної пропозиції є висхідною і складається з трьох частин: майже горизонтальної, проміжної та вертикальної (рис.). На *горизонтальному* відрізку (A) сукупний попит порівняно невеликий, тоді обсяг

національного продукту значно відстає від його рівня за повної зайнятості. Зі зростанням сукупного попиту реальний обсяг продукції збільшується, а рівень цін зростає на незначну величину або залишається незмінним. Із зростанням сукупного попиту економіка переходить на наступний — *промисловий* відрізок (*B*) сукупної пропозиції, наближаючись до повної зайнятості або перевищуючи її. Проте рівень цін почне зростати ще перед тим, як буде досягнуто повної зайнятості. Це відбудеться внаслідок того, що окремі галузі економіки раніше за інші повністю використовують свої виробничі потужності й не зможуть реагувати розширенням обсягу виробництва на подальше збільшення попиту на продукцію. На *вертикальному* (*B*) відрізку реальний обсяг національного виробництва досягає максимального значення, а подальше зростання попиту призводить до підвищення рівня цін. Темпи інфляції зростають, тому що сукупний попит перевищує фізичний потенціал економіки. На відрізку *B* реальний обсяг продукції не збільшується, і тому він не може компенсувати хоча б деяку частину збільшених видатків.

О. Сергієнко

**Інфляція пропозиції (витрат)** — інфляція, яка виникає внаслідок зростання витрат у періоди високого рівня безробіття і неповного використання виробничих ресурсів. Спостерігається в тому разі, коли ціни зростають внаслідок збільшення витрат на виробництво одиниці продукції, тобто середніх витрат за незмінного обсягу виробництва продукції. Зростання витрат виробництва на одиницю продукції зменшує прибутки та обсяг виробництва, який підприємства (фірми) готові запропонувати за наявного рівня цін. Внаслідок цього знижується пропозиція товарів та послуг, що підвищує рівень цін на них. У такому випадку ціни збільшують витрати, а не попит. Важливим джерелом *I. п.* є випереджаюче зростання номінальної заробітної плати порівняно з підвищенням продуктивності праці, зростання цін на сировину, паливо та енергоресурси тощо. *I. п.*, як правило, супроводжується падінням виробництва. Таке явище називають стагфляцією — процес, коли одночасно зростають ціни і скорочується виробництво.

О. Сергієнко

**Інфократія** (лат. *informatio* — розміщення, виклад та грецьк. *kratos* — влада) — влада інформації, за допомогою інформації. *I.* характеризує суспільство, в якому інформація є рушійною силою розвитку та управління, ресурсом його функціонування. У вузькому значенні *I.* розуміють як властивість інформації не лише відтворювати, а й впливати на суспільні настрої. Такі можливості часто використовують (маючи на те інформаційні ресурси) для маніпулювання суспільною свідомістю. У переносному розумінні термін “*I.*” застосовують для позначення владної верхівки, яка управляє з допомогою інформаційних ресурсів, у т. ч. і для зміцнення свого становища.

Ю. Бондар

**Інформатизація** — науково-технічний та соціально-економічний процес створення необхідних умов для задоволення інформаційних потреб громади, органів влади, підприємств, організацій, громадських об’єднань на основі формування інформаційних ресурсів та їх використання.

Ю. Бондар

**Інформаційна база податкового менеджменту** — процес безперервного, цілеспрямованого отримання інформації, необхідних показників, без яких неможливо проаналізувати податкову систему, розробити плани податкових платежів, податкового календаря та в цілому прийняти управлінське рішення з проблем податкового менеджменту. Передусім визначається коло користувачів інформації. Їх можна поділити на дві групи: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать: керівники підприємства; податкові менеджери; фінансові служби підприємства; працівники бухгалтерії; власники та співвласники підприємства. До зовнішніх — податкові адміністрації всіх рівнів; державні та акціонерно-комерційні банки; потенційні інвестори; інші суб’єкти, які отримують податки, збори та обов’язкові платежі; контролюючі органи; кредитори. Внутрішні та зовнішні користувачі інформації різняться як за обсягом отриманої інформації, так і за її змістом. Зовнішніх користувачів цікавить інформація, яка характеризує тільки порядок сплати, розміри та методики розрахунку конкретних податкових платежів і пов-

ноту їх сплати. Як правило, ця інформація є в офіційній фінансовій та бухгалтерській звітності. Тільки з метою глибшого контролю правильності сплати податкових платежів може бути використана додаткова інформація. Інформація для внутрішніх користувачів повинна бути найбільш повною й об'єднувати як офіційну інформацію, так і ту, що є комерційною таємницею. Отримання такої широкої за обсягом І. б. п. м. пов'язане з необхідністю, з одного боку, прийняття відповідних рішень з різних питань здійснення податкової політики, а з іншого — мати досить об'єктивну уяву про перспективу розвитку підприємництва, подальші напрями та стратегії дії, а також визначити можливий ризик та заходи запобігання його негативним наслідкам. Особливе значення при цьому має система внутрішнього обліку на підприємстві.

І. б. п. м. має велике значення для ефективності прийняття відповідного рішення. Тому ця інформація повинна відповідати певним вимогам. Головними з них є: 1. *Корисність* — визначає, наскільки отримана інформація впливає на прийняття відповідних рішень, є корисною для розроблення та визначення податкової стратегії підприємства в цілому. Крім того вона повинна використовуватись для складання внутрішніх поточних планів і розробок. 2. *Обсяг інформації* — інформація повинна мати завершений характер, тобто в повному обсязі характеризувати різні аспекти діяльності підприємства. Показники, які отримує підприємство, мають задовольняти потреби для здійснення їх всебічного аналізу та планування. 3. *Фактичність* — інформація повинна відображати реальний стан діяльності підприємства, характеризувати не тільки внутрішнє економічне середовище, а й зовнішнє, у т. ч. правові аспекти, законодавчу базу, різні екологічні чинники, які впливають, або можуть вплинути на діяльність підприємства. 4. *Динамізм* — інформація повинна відображати стан справ на конкретний момент; це стосується як минулого часу, так і сучасного та майбутнього. Потрібно зважати на характер інформаційних потоків та строки їх отримання. Деякі відображають стан за день, добу, тиждень, місяць, інші — за рік або кілька років. Велике значення має оперативність отримання інформації: чим швидше від миті здійснення якоїсь події отримує її податковий менеджер або кері-

вництво підприємства, тим ефективніше рішення може бути прийнято. Крім того, інформація повинна постійно оновлюватись і доповнюватись. 5. *Ефективність* — отримання інформації не повинне бути дорожчим, ніж користь від її одержання при підготовці та прийнятті рішення.

У цілому інформаційна база складається з різних джерел отримання та показників, до яких належать: 1. *Законои України, укази Президента України*. Законодавчу і методологічну І. б. становлять всі закони, які приймаються Верховною Радою України з питань оподаткування, постанови Верховної Ради України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України в межах їх повноважень з питань оподаткування. Негативною рисою цього елемента І. б. п. м. є її постійна змінність. Практично щомісяця Верховна Рада повертається до перегляду багатьох законів і вносить в них зміни або доповнення, що негативно впливає на розробку податкової політики підприємства. Короткостроковість дії характерна і для деяких указів Президента України. 2. *Підзаконні правові та юридичні документи*. Їх головною метою є пояснення та методологічне забезпечення прийнятих та діючих законів. Здебільшого це постанови Кабінету Міністрів України, методологічні розробки з питань розрахунку конкретних податків, обов'язкових платежів та зборів. Недоліки цього елемента І. б.: в деяких випадках методики розрахунку конкретних податків не відповідають змісту закону, містять подвійне тлумачення окремих його положень, а іноді суперечать йому. Відсутність урегульованості призводить до конфліктів між платниками податків та податковими органами, а в деяких випадках — звернень перших до арбітражного суду. До деяких законів немає пояснюючих юридичних документів, що також погіршує в цілому стан податкової системи. 3. *Норми та нормативи*. До них належать ставки податків, обмеження їх за окремими податками або, навпаки, пільги, які надаються. Визначення їх входить до компетенції: Верховної Ради України (визначення ставок оподаткування прибутку підприємств, податку на додану вартість, податку на доходи фізичних осіб та ін.); Президента України (вони мають тимчасовий характер до визнання або прийняття відповідного закону Верховною Радою України, наприклад неоподаткову-

ваний мінімум доходів громадян України); уряду України (визначення ставок мита при переміщенні вантажів та товарів через митний кордон України); місцевих органів самоврядування. Перелік місцевих зборів, податків та обов'язкових платежів визначається Законом України "Про систему оподаткування" та подальшими законами України про їх зміну та доповнення, прийнятими в 1997 р. і пізніше. Централізовано в Україні встановлюється розмір або максимальна ставка оподаткування, але кінцеві ставки визначаються місцевими органами влади, наприклад розмір єдиного податку, ринкового збору, вартість ліцензій на право торгівлі та ін. 4. *Показники діяльності підприємства.* До них належать всі показники, які характеризують не тільки стан підприємства та динаміку його розвитку, а й напрями діяльності. Показники стану підприємства відображають: а) його матеріально-технічну базу (основні фонди, обладнання та ін.); по суті це інформація для визначення вартості майна підприємства, земельної площі тощо; б) ресурсний потенціал підприємства у вигляді матеріальної частини (отримана сировина, матеріали, виробничі запаси підприємства, напівфабрикати та ін.), трудової частини (кількість працівників та їх заробітна плата, інші доходи, система стимулювання праці тощо), фінансову частину (доходи підприємства, кредитні ресурси та ін.); в) виробничу діяльність підприємства (обсяги діяльності, в т. ч. випуск валової, чистої та реалізованої продукції, тощо; обсяги наданих послуг і виконаних робіт); г) фінансову діяльність, у т. ч. здійснення фінансових операцій з цінними паперами, їх випуск, приріст капіталу, розподіл прибутку підприємства та ін.; г) господарську діяльність (роботи, які не є головними напрямками діяльності: здійснення додаткових ремонтних робіт; надання послуг тощо). Планові орієнтири стратегічного розвитку підприємств — економічні та фінансові показники їх діяльності в майбутньому. Вони мають узагальнений характер і розробляються переважно за основними напрямками діяльності фірми.

Я. Литвиненко

**Інформаційне агентство** — суб'єкт інформаційної діяльності, що діє з метою надання інформаційних послуг — збирання, опрацювання і поширення інформації для

друкованих та електронних засобів масової інформації, видавництва, урядів, організацій тощо. Відповідно до Закону України "Про інформаційні агентства" (№ 74/95 — ВР від 28 лютого 1995 р.) І. а. набуло відповідного статусу лише після державної юридичної реєстрації. Основними видами І. а. в Україні є державні та недержавні, іноземні І. а., які діють через свої зареєстровані представництва. Право на заснування І. а. в Україні належить громадянам і юридичним особам України. Іноземці та іноземні юридичні особи мають право бути співвласниками І. а. України. Забороняються створення і діяльність І. а., у статутному фонді яких сукупна частка, що належить іноземцям або іноземним юридичним особам, перевищує 15 %. Державним І. а. надається першочергове право на застосування засобів комунікації для поширення інформації, яка має особливе значення для держави і суспільства. І. а. згідно з чинним законодавством можуть поширювати свою продукцію як державною, так й іншими мовами, дотримуючись загальноновизнаних етично-моральних норм слововживання. І. а. не мають права у своїх матеріалах поширювати або розголошувати дані, що становлять державну таємницю, закликати до насильницької зміни або повалення існуючого конституційного ладу, порушення територіальної цілісності України, підриву її безпеки, вести пропаганду війни, насильства і жорстокості, розпалювати расову, національну і релігійну ворожнечу, розповсюджувати інформацію, яка підриває суспільну мораль, підбурує до правопорушень, принижує честь і гідність людини, а також ущемлює інші законні права й інтереси громадян держави.

Ю. Бондар

**Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту** — сукупність інформаційних ресурсів і способів їх організації, необхідних та придатних для реалізації аналітичних процедур, які забезпечують фінансову діяльність підприємства. Його основу становить інформаційна база, яка складається з п'яти блоків. *Перший блок* — відомості регулятивно-правового характеру (закони, постанови та інші нормативні акти, положення і документи, які насамперед визначають правові засади фінансових інститутів, ринку цінних паперів). Документи цього блоку мають обов'язковий для ви-

конання характер. *Другий блок* — фінансові відомості нормативно-довідкового характеру (нормативні документи державних органів — Міністерства фінансів України, НБУ тощо; міжнародних організацій та інших фінансових інститутів, які містять вимоги, рекомендації та кількісні нормативи у сфері фінансів для учасників ринку). Не всі документи цього блоку є обов'язковими для виконання. *Третій блок* — бухгалтерська звітність (склад та структура звітності періодично змінюються). Вона є найбільш інформативним і надійним джерелом, яке характеризує майновий та фінансовий стан підприємства. *Четвертий блок* — статистична звітність, що є дуже важливою для юридичних і фізичних осіб, які безпосередньо зайняті операціями на ринку цінних паперів. *П'ятий блок* — несистемні дані (відомості, які безпосередньо не стосуються інформації фінансового характеру, наприклад офіційна статистика загальноекономічної спрямованості, дані аудиторських компаній; відомості, які виникають поза будь-якою інформаційною системою, наприклад дані, надруковані в різних засобах масової інформації, неофіційні дані).

*Н. Новальська*

**Інформаційне право громадян** — конституційне право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію на власний розсуд усно, письмово чи в інший спосіб. Кожному громадянину гарантується право на свободу думки, слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань. Здійснення цих прав може бути обмежене законом лише в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадянського порядку з метою запобігання заворушенням або злочинам, для охорони здоров'я населення, захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню конфіденційної інформації або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя. Інформаційні права громадян забезпечуються також Законом України «Про інформацію», Цивільним кодексом України, іншими правовими актами. Відповідно до них органи державної влади та місцевого самоврядування зобов'язані інформувати громадян про свою діяльність і ухвалені рішення, створювати спеціалізовані служби і системи, що забезпечують доступ до

інформації, статистичних даних, архівних, бібліотечних і музейних цінностей (крім випадків, врегульованих законодавчо), контролювати дотримання законодавства про інформацію. Доступ до відкритої інформації здійснюється через публікацію її в офіційних друкованих виданнях, поширення через засоби масової інформації, безпосереднє надання інформації громадянам, юридичним особам, державним органам відповідно до їхніх потреб. Надання інформації може здійснюватись як через механізм інформаційних запитів, так і на договірних засадах. Будь-яке обмеження прав на отримання відкритої інформації заборонено. Переважним правом на здобуття такої інформації користуються громадяни, яким вона потрібна для виконання професійних обов'язків. Громадянин не зобов'язаний перевіряти і не несе відповідальності за вірогідність інформації, отриманої з офіційних джерел. Будь-який громадянин має право на отримання інформації про власний стан здоров'я та право на ознайомлення з особистими паперами, переданими на зберігання до архівів (бібліотек). Водночас без згоди фізичної особи заборонено зберігання, використання та поширення будь-якої інформації про її особисте життя (крім випадків, передбачених законом в інтересах національної безпеки, економічного добробуту та прав людини).

*Ю. Бондар*

**Інформаційне суспільство** (*information society*) — своєрідний суспільний організм, що формується в багатьох розвинутих країнах, в основі якого — раціональне використання інформатики та інформації в усіх основних сферах життя. За всіх позитивів, особливо для країн, які за рахунок інтенсивного розвитку і використання інформації фактично вступили у так звану інформаційну еру, І. с. має і багато проблем, несе певні загрози, у т. ч. за відсутності створення міжнародного інформаційного права може сприяти появі “інформаційної диктатури”, розпалюванню “інформаційних війн” тощо. Зі створенням І. с. з'явилася і його теорія як футурологічний різновид доктрини “постіндустріального суспільства” (Д. Белл, О. Тоффлер, Є. Масуда та ін.). В основу такої теорії покладено ідею, що сучасний науково-технічний переворот у

продуктивних силах суспільства і матеріальних основах його життя призведе до глобальної інформатизації та комп'ютеризації суспільного життя, зумовить необхідність створення планетарних інформаційно-технологічних систем. Ця теорія є втіленням технократичного оптимізму, в ній майже не аналізуються соціально-культурні, політичні, правові, етичні передумови і підстави переходу від індустріального до інформаційного суспільства.

*М. Головатий*

**Інформаційні системи** — системи збирання, зберігання, оброблення, перетворення, передавання та оновлення інформації за допомогою сучасної комп'ютерної та іншої техніки для постійного використання інформації в процесі управління. І. с. використовуються у всіх ланках народного господарства і сферах суспільної діяльності під час аналізу ситуації, вироблення, прийняття, реалізації рішень. В основі І. с. — інформаційні моделі, які описують і регламентують інформаційні потоки в управлінні за допомогою певних алгоритмів і процедур фіксування та оброблення інформації. Складові І. с. можуть бути виділені за різними критеріями. Зокрема, процесні критерії передбачають виділення в І. с. трьох основних процесів: встановлення, обґрунтування і вибору цілей; планування розроблення програми дій; регулювання, яке забезпечує нормальне виконання запланованих дій. Рольові критерії дають змогу визначити два типи підсистем І. с.: 1) функціональні підсистеми, пов'язані з виконанням певних управлінських функцій (фінанси, виробництво, облік, постачання, збут тощо); 2) підсистеми забезпечення (технічне, математичне, інформаційно-документальне). Згідно з технологічним підходом до І. с. виділяють такі їх ланки: збирання і введення інформації до І. с.; аналіз інформації; збереження інформації; перероблення інформації; виведення і користування інформацією. *Інформація* — це різноманітні характеристики й показники властивостей організації, її стану та зовнішнього середовища. Роль інформації на різних етапах процесу управління різна: на одних етапах важливими є обсяги інформації, її види, можливості одержання нової інформації; на інших — рух інформації; на третіх — можливості її оброблення.

Інформаційний процес організації — це комплекс операцій і процедур, що передбачають збирання, нагромадження і оброблення інформації. Вдосконалення І. с. є одним з найважливіших напрямів підвищення ефективності процесів управління організацією.

*Л. Лопатенко*

**Інформаційні технології** — система методів і способів збирання, передавання, накопичення, опрацювання, зберігання, подання і використання інформації. І. т. реалізуються в автоматизованому і традиційному (паперовому) видах. Обсяг автоматизації, тип і характер використання технічних засобів залежать від характеру конкретної технології. Автоматизація — це заміна діяльності людини роботою машин і механізмів. Ступінь автоматизації може змінюватися в широких межах — від систем, у яких процес управління повністю здійснюється людиною, до таких, де він реалізується автоматично. Автоматизація управління, а отже й інформаційної системи та технологій, необхідна в таких випадках: 1) фізіологічні та психологічні можливості людини для управління певним процесом є недостатніми; 2) система управління перебуває в середовищі, небезпечному для життя і здоров'я людини; 3) участь людини в управлінні процесом вимагає від неї дуже високої кваліфікації; 4) процес, яким потрібно управляти, перебуває у критичній або аварійній ситуації. Автоматизовані І. т. передбачають існування комплексу відповідних технічних засобів, що забезпечують реалізацію інформаційного процесу, і системи управління цим комплексом (як правило, це програмні засоби й організаційно-методичне забезпечення, що пов'язує дії персоналу і технічних засобів у єдиний технологічний процес). Оскільки істотною частиною технічних засобів для реалізації І. т. становить комп'ютерна техніка, часто під новими інформаційними технологіями (НІТ) мають на увазі комп'ютерна інформаційні технології (хоча поняття “інформаційна технологія” стосується будь-якого перетворення інформації, у т. ч. на паперовій основі). НІТ — це інформаційна технологія з “дружнім” інтерфейсом роботи користувача, що використовує персональні комп'ютери і телекомунікаційні засоби. Інструментарієм НІТ є один або кілька взає-



мопов'язаних програмних продуктів для певного типу комп'ютера, технологія роботи в якому дає змогу досягти поставленої користувачем мети. Автоматизована І. т. складається з технічних пристроїв, найчастіше — комп'ютерів, комунікаційної техніки, засобів організаційної техніки, програмного забезпечення, організаційно-методичних матеріалів, персоналу, об'єднаних у технологічний ланцюжок. Цей ланцюжок забезпечує збирання, передання, накопичення, зберігання, опрацювання, використання і поширення інформації. Якщо розглядати весь життєвий цикл інформаційної системи, то під автоматизованими І. т. розуміють сукупність методологій та технологій проектування інформаційних систем, базових програмних, апаратних і комунікаційних платформ, що забезпечують весь життєвий цикл інформаційних систем та їх окремих компонентів від проектування до утилізації. Мета будь-якої І. т. — отримати потрібну інформацію необхідної якості на заданому носії. При цьому існують обмеження на вартість опрацювання даних, трудомісткість процесів використання інформаційного ресурсу, надійність і оперативність процесу опрацювання інформації, якість отриманої інформації. Можливі різні *схеми класифікації І. т.* за певними класифікаційними ознаками. Перша ознака класифікації — наявність чи відсутність автоматизації. Зазвичай йдеться про традиційні й автоматизовані технології. Прийнято розрізняти забезпечувальні та функціональні І. т. Забезпечувальні використовуються як інструментарій у різних предметних галузях і можуть бути класифіковані щодо класів вирішуваних завдань. Вони виконуються на різних комп'ютерах і в різних програмних середовищах. Основне завдання — поєднання цих технологій в єдиній інформаційній системі. Функціональні технології — сукупність забезпечувальних технологій для автоматизації певних завдань або функцій. Наступна класифікаційна ознака — це тип опрацьованої інформації. Залежно від типу користувачського інтерфейсу (тобто від того, як користувач технології взаємодіє з комп'ютером) прийнято виділяти такі технології: пакети, діалогові, мережні. У першому випадку користувач отримує тільки результати роботи технології, в решті — взаємодіє з нею на індивідуальному комп'ютері або підключеному до мережі

ЕОМ. За ступенем автоматизації функцій людини в процесі управління розрізняють такі технології: електронне опрацювання даних, автоматизація функцій управління, підтримка прийняття рішень, експертна підтримка.

В. Сладкевич

**Інформаційно-комунікаційний менеджмент** — система управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства на основі використання форм, методів і технологій правового, економічного, соціального, гуманітарного і політичного менеджменту та маркетингу. З усіх сфер суспільства (правової, економічної, соціальної, політичної, гуманітарної та ін.) інформаційно-комунікаційна розвивається найдинамічніше. Бурхливий розвиток Інтернету, мультимедіа, мобільного зв'язку тощо став потужним каталізатором модернізації насамперед економічної сфери суспільства. Існують поняття “електронний бізнес” (e-business), “електронна комерція” (e-commerce) тощо. Економіка як головний рушійний генератор глобалізаційних процесів зумовила кардинальні зміни у правовій, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільства.

Г. Барчан

**Інформація** (лат. *informatio* — роз'яснення) — документовані або публічно виголошені відомості про події та явища в суспільстві, державі, доквіллі, які людина сприймає безпосередньо або з допомогою спеціальних пристроїв, зокрема через засоби масової інформації (комунікації). Громадяни України, юридичні особи мають право на вільне одержання, зберігання, використання та поширення І., відомостей, необхідних їм для реалізації ними своїх прав, свобод і законних інтересів, здійснення завдань і функцій. До основних видів І. відносять: *статистичну* — офіційна документована державна інформація, що кількісно характеризує масові явища та процеси в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя; *адміністративну* — офіційні документовані дані, що кількісно характеризують явища і процеси, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя і збираються, використовуються, поширюються і зберігаються органами державної влади,

місцевого самоврядування, юридичними особами з метою виконання адміністративних завдань, що належать до їх компетенції; *масову* — публічно поширювана друкована та аудіовізуальна І.; *державних органів та органів місцевого і регіонального самоврядування* — офіційна документована І., що утворена в процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого та регіонального самоврядування; *правову* — сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок тощо; *про особу* — документовані або оголошені відомості про особу, персональні дані; *довідково-енциклопедичну* — систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя та довкілля; *соціологічну* — документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до суспільних подій, явищ, процесів, фактів. За режимом доступу І. поділяють на *відкриту* та з обмеженим доступом (*конфіденційна і таємна*). До конфіденційної І. належать відомості, що перебувають у володінні, користуванні або розпорядженні окремих фізичних чи юридичних осіб і поширюються відповідно до передбачених умов і за їх бажанням. Громадяни, юридичні особи, які володіють І. професійного, ділового, виробничого, банківського, комерційного та іншого характеру, одержаною на власні кошти, або такою, яка є предметом їх інтересу, не порушує передбаченої законом таємниці, самостійно визначають її статус та режим доступу до неї. Винятки становить І. комерційного та банківського характеру, а також І., правовий режим якої встановлено Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів України (І. з питань статистики, екології, банківських операцій, податків тощо), та І., приховування якої становить загрозу життю і здоров'ю людей. До конфіденційної І., що є власністю держави, не можуть бути віднесені відомості: про стан довкілля, якість харчових продуктів і предметів побуту; про аварії, катастрофи, небезпечні природні явища та інші надзвичайні події, що сталися або можуть статися і загрожують безпеці людей; про стан здоров'я населення, його життєвий рівень, у т. ч. харчування, одяг,

житло, медичне обслуговування та соціальне забезпечення, а також про соціально-демографічні показники, стан правопорядку, освіти і культури населення; про стан справ із правами і свободами, а також факти їх порушення; про незаконні дії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових та службових осіб; інша І., доступ до якої відповідно до законів України та міжнародних договорів України не може бути обмежена. До *таємної* І. належить І., що містить відомості, які становлять державну та іншу передбачену законом таємницю, розголошення якої може завдати шкоду особі, суспільству, державі. Віднесення І. до категорії таємної і визначення режиму доступу до неї громадян визначається законом про цю І. І. з обмеженим доступом може бути поширена без згоди її власника, якщо вона є суспільно значущою, є предметом громадського інтересу і якщо право громадськості знати цю І. переважає право її власника на її захист. І. не може бути використана для закликів до повалення конституційного ладу, порушення територіальної цілісності України, пропаганди війни, насильства, жорстокості, розпалювання расової, національної, релігійної ворожнечі, вчинення терористичних актів, посягання на права і свободи людини.

Ю. Бондар

**Інформація в менеджменті** — 1) відомості, які зменшують ступінь невизначеності знання керівника про об'єкт управління; 2) сукупність відомостей (даних), які відображають стан або визначають напрям змін і розвитку об'єкта управління та його ланок. Управлінській інформації притаманні деякі особливості, що впливають з її сутності. Найважливішими з них є: залежність від об'єкта управління; переважання алфавітно-цифрових знаків як форми подання даних із зображенням числових величин у дискретному вигляді; провідна значущість операцій автоматизованої обробки даних (арифметичних і логічних) при забезпеченні високої точності результатів обчислень; необхідність оформлення таких результатів у формі, зручній для сприйняття людиною, значне поширення документів як носіїв вхідних даних та результатів їх обробки; значний обсяг оброблюваної інформації у разі ви-

користання її в процесах обробки разом зі змінними і сталими (постійними) даними; необхідність одержання значної кількості результатів при обробленні одних і тих самих даних за різними критеріями; необхідність стиснення розмірів при переданні з нижчої ланки управління до вищої; необхідність нагромадження й тривалого зберігання тощо. Управлінська інформація налічує багато різновидів (типів), які виділяються на основі відповідних класифікаційних схем за обраними критеріями. Її розглядають за стадіями управління, виділяючи різновиди прогнозованої, планової, облікової, нормативної інформації та інформації для аналізу господарської діяльності, оперативного управління. Прогнозована інформація пов'язана з функцією прогнозування; планова — з плануванням (перспективним, техніко-економічним, оперативно-виробничим); облікова — з бухгалтерським, фінансовим, господарським обліком; інформація аналізу господарської діяльності — з функцією економічного аналізу; оперативного управління і регулювання — з відповідними функціями. Нормативна інформація використовується і виникає на стадіях технічної підготовки виробництва, а також в інших випадках, наприклад при формуванні цін, тарифікації. Нормативна інформація містить різні норми і нормативи, ціни, розцінки, тарифи, а також деякі інші дані, наприклад заздалегідь обумовлені табличні величини. Вона використовується переважно при виконанні будь-яких функціональних управлінських робіт: прогнозування, планування, облік та ін. Такі самі властивості має частина економічної інформації, яка належить усім функціональним різновидам. Прикладом є назви підприємств, міністерств, відомств, перелік працівників на підприємстві чи в установі, постачальників і покупців тощо. Цю інформацію називають довідковою. Як правило, її формують разом з нормативною, створюючи особливі фонди нормативно-довідкової інформації (НДІ), призначені для розв'язування різноманітних управлінських завдань. Управлінська інформація за критерієм відповідності відображуваним явищам поділяється на вірогідну та невірогідну; з позицій стадій виникнення буває первинна та повторна. Первинна виникає під час дії джерел інформації, до яких належить діяльність на-

родного господарства і його ланок, органів загальнодержавного управління та інших громадських організацій. Тому первинна інформація за джерелами виникнення поділяється на виробничо-господарську і директивну, а також на колективну та індивідуальну залежно від характеру джерела інформації. Повторна інформація виникає в результаті оброблення первинної та іншої повторної або лише первинної чи повторної. Безпосереднього зв'язку з джерелами інформації тут не вимагається. У повторній інформації розрізняють проміжну та остаточну, яка є метою оброблення даних. Проміжна інформація, роль якої значна, виникає під час досягнення цієї мети. Часто на базі такої інформації вибирають варіант завершення оброблення даних у певному напрямі. За повнотою економічна інформація поділяється на достатню, надмірну й недостатню. Для розв'язання завдань потрібна досить конкретна за змістом мінімальна інформація — достатня. Надмірна інформація містить зайві дані, які або зовсім не використовуються при розв'язанні конкретних завдань, або виконують контрольно-дублюючі функції. При розмові доцільно позбутися інформації, що не використовується, та всіляко обмежувати розміри дублюючої надмірної інформації. Економічна інформація поділяється за стабільністю на постійну (сталу), умовно-постійну та змінну. Постійна інформація не змінює своїх значень (наприклад, звітні дані); умовно-постійна зберігає їх протягом тривалого періоду (наприклад, нормативи, норми), а змінна характеризується частою зміною своїх значень (наприклад, відомості про нарахування заробітної плати). Період стабільності має конкретний характер для певних завдань, управлінських робіт. Стабільність можна визначати за часовим періодом (наприклад, місяць) або за іншими факторами. З позицій технології розв'язання економічних завдань розрізняють інформацію вхідну, проміжну і вихідну. Інформація, яка підлягає обробленню (предмети праці), в управлінському процесі називається вхідною, або вхідними даними, наприклад первинна і повторна інформація та константи — постійні величини. До вхідної інформації може належати не лише змінна, а й умовно постійна. Вхідна інформація є підсумком

оброблення (продуктом праці) вхідних даних, але містить разом з результатною деякі первинні дані. Специфічного значення набуває проміжна інформація, яка потрібна для розв'язування тих самих завдань у наступних періодах. При створенні інформаційних систем оброблення даних оцінюють економічну інформацію на об'єкті менеджменту. Це необхідно для визначення ресурсів інформаційних систем, розрахунку потреби в управлінських кадрах, добору корисних відомостей для управлінських рішень та ін.

*Якість інформації* — сукупність властивостей, що зумовлюють можливості її використання для задоволення визначених згідно з її призначенням потреб. Можливість і ефективність використання інформації для управління зумовлена такими її споживчими показниками якості, як репрезентативність, змістовність, повнота, доступність, актуальність, своєчасність, стійкість, точність, достовірність і цінність. *Репрезентативність інформації* пов'язана з правильністю її добору й формуванням з метою адекватного відображення заданих властивостей об'єкта. Найважливішого значення тут надають правильності концепції, на базі якої сформульовано вхідне поняття; обґрунтованості добору істотних показників і зв'язків відображуваного явища; правильності методики вимірювання та алгоритму формування інформації. *Змістовність інформації* — це її питома семантична місткість, яка дорівнює відношенню кількості семантичної інформації в повідомленні до обсягу даних, що його відтворюють. Зі збільшенням змістовності інформації зростає семантична пропускна здатність інформаційної системи, оскільки, щоб отримати одні й ті самі відомості, необхідно переробити менший обсяг даних. *Повнота інформації* означає, що вона має мінімальний, але достатній для прийняття ефективного управлінського рішення набір показників. Як неповна, тобто недостатня для прийняття правильного рішення, так і надмірна інформація знижують ефективність управління; найвищі якості притаманні лише повній інформації. *Доступність інформації* при прийнятті управлінського рішення в комп'ютерних системах забезпечується виконанням відповідних процедур її одержання і оброб-

лення. *Актуальність* визначається ступенем збереження цінності інформації для управління в момент її використання і залежить від статистичних характеристик відображуваного об'єкта, інтервалу змін цих характеристик, інтервалу часу, який минув з моменту виникнення даної інформації. *Своєчасність інформації* означає, що вона може бути врахована при виробленні управлінського рішення без порушення встановленої процедури і регламенту, тобто це така інформація, що надходить на певний рівень управління не пізніше заздалегідь призначеного моменту часу, узгодженого з часом розв'язування завдань управління. *Стійкість* — властивість управлінської інформації реагувати на зміни вхідних даних, зберігати необхідну точність. Стійкість інформації, як і її репрезентативність, зумовлена методичною правильністю її відбору і формування. *Точність інформації* визначається ступенем наближення відображуваного інформацією параметра і його істинного значення. *Достовірність (вірогідність)* — властивість інформації відображати реально діючі об'єкти з необхідною точністю.

В. Сладкевич

**Інформація про особу** (персональні дані) — сукупність відомостей (документованих або публічно оголошених) про особу. Даними про особу (персональними даними) є: національність, освіта, сімейний стан, належність до певної релігійної конфесії, а також адреса, дата і місце народження. Основними документованими джерелами інформації про особу є видані на її ім'я, підписані нею документи, а також відомості, зібрані про особу державними органами влади та органами місцевого і регіонального самоврядування в межах своїх повноважень. Збирання, зберігання, використання та поширення відомостей про особу без її згоди (крім випадків, визначених законом, і лише в інтересах національної безпеки, економічного добробуту та прав людини) в Україні забороняється. На персональні дані поширюються особисті немайнові права особи. Це передусім: право на таємницю про стан свого здоров'я (право заборони вимагати та подавати за місцем роботи або навчання інформацію про діагноз і методи лікування фізичної особи); право на таємницю особистого

життя; право на особисті папери (право дозволу на ознайомлення з ними лише за згодою власника); право на таємницю листування, телефонних розмов, телеграфної, іншої кореспонденції. Кожен громадянин має право знати у період збирання інформації, які відомості про нього і з якою метою збираються, як, ким і з якою метою використовуються, право ознайомлення з інформацією, збіраною про нього, заперечення її правильності, повноти, точності тощо. Доступ сторонніх осіб до інформації про іншу особу, збіраної відповідно до чинного законодавства державними органами, організаціями та посадовими особами, забороняється. За порушення прав особи щодо персональних даних, вимог щодо їхнього захисту встановлено цивільну та кримінальну відповідальність.

Ю. Бондар

**Інфраструктура** (лат. *infra* — нижче, під і структура) — комплекс виробничих і невиробничих галузей та видів діяльності людини, що забезпечує процес, умови відтворення й функціонування суспільства. Виокремлюють І. виробничу і соціальну. Основна *І. виробнича* містить систему галузей та структур, що забезпечують функціонування промислового виробництва, аграрного комплексу. До *І. виробничої* належать транспорт, лінії електропередач, трубопроводи, водопостачання, засоби інформації та зв'язки, консалтингові структури, кредитно-фінансова і банківська системи тощо. Виробнича *І.* забезпечує виробництво послугами технічного, технологічного, соціально-економічного, маркетингового, фінансового, юридичного та іншого характеру. *І. соціальна* є найважливішим показником розвитку суспільства, якості його життя, зумовленим станом господарства держави. Вона становить цілісну сукупність установ, закладів, організацій та інших об'єктів, діяльність яких спрямована на забезпечення умов існування і відтворення населення. Соціальна *І.* задовольняє виробничі, громадсько-політичні, соціально-культурні, побутові та інші потреби соціальних суб'єктів (особи, спільноти, суспільства). До неї належать засоби спілкування, установи та заклади охорони здоров'я, виховання, освіти, заклади культури та розважальні тощо.

О. Антонюк

**Інфраструктура виробнича** — сукупність галузей і підгалузей виробництва та видів діяльності, основними функціями яких є надання виробничих послуг та забезпечення обороту в економіці. Вона створює необхідні загальні умови для розміщення й успішного функціонування виробництва. Існують зовнішні та загальні умови виробництва. Зовнішні умови — сукупність природно-кліматичних, географічних та інших умов, які здійснюють непрямий вплив на розвиток виробництва. Інтенсивність їхнього впливу залежить від рівня розвитку зоряньд виробництва: чим вищий рівень технічної озброєності праці, тим слабкішим є вплив зовнішніх умов на розвиток матеріального виробництва, хоча остаточно вони не зникають ніколи. Загальні умови виробництва виникають як результат тривалого періоду розвитку продуктивних сил, а виникнувши, ускладнюють і вдосконалюють відтворювальний процес. До загальних умов виробництва відносять транспорт і зв'язок, які становлять основне ядро інфраструктури, хоча виникли й набули розвитку не раніше деяких інших її елементів. Транспорт і зв'язок пристосовані для обслуговування масового виробництва, постійного переміщення капіталу і праці з однієї сфери виробництва в іншу і для забезпечення світових ринкових зв'язків, що поступово розширюються. Крім зазначених до загальних умов сучасного виробництва відносять: матеріально-технічне постачання; заготівлю і збут сільськогосподарської продукції; об'єкти електроенергетики (лінії електропередач, підстанції тощо). Наведені галузі й елементи галузей виступають *І. в.* у цілому. Водночас кожна з них може бути інфраструктурою будь-якої галузі матеріального виробництва або видів виробництв. Між галузями й елементами *І. в.* існує тісний зв'язок, що відображає рівень спеціалізації та кооперування виробництва і спостерігається в регіональному відтворювальному процесі.

Функціонування кожної з галузей *І. в.* має свої особливості, пов'язані з різноманітним змістом діяльності щодо обміну продукцією виробничо-технічного призначення, з тими конкретними функціями, які виконує кожна галузь (розподіл, обмін, збереження продукції виробничо-технічного призначення з метою задово-

лення виробничих потреб). У діяльності галузей І. в. матеріалізуються економічні зв'язки між різними господарськими одиницями основного виробництва. Нормальне функціонування найважливішої продуктивної сили — людини вимагає створення об'єктів інфраструктури, які мають соціальне значення і пристосовані для задоволення різних її потреб. Багато дослідників наблизилися до вивчення таких елементів інфраструктури, як підприємства суспільного харчування, побутового обслуговування тощо, які безпосередньо не стосуються сфери виробництва, а створюють найсприятливіші умови для соціального розвитку людини. Житло, харчування, охорона здоров'я, освіта, туризм тощо все частіше розглядаються як невід'ємна частина передумов для забезпечення нормальних умов життя людей, для всебічного і гармонійного розвитку кожної особи в суспільстві. Поступово поширюється трактування інфраструктури як умов не тільки розвитку і функціонування матеріального виробництва, а й ефективного вирішення важливих соціальних завдань розвитку суспільства.

*В. Халамендик*

**Інфраструктура соціальна** — сукупність галузей та видів діяльності, функціональне призначення яких виявляється у забезпеченні продуктивної діяльності працівників, сприянні комплексному відтворенню робочої сили людини в процесі реалізації її особистих і суспільних потреб за допомогою надання різного роду послуг і духовних благ. Розвиток І. с. пов'язаний з необхідністю створення умов життєдіяльності населення. Стосовно системи суспільного виробництва ця особлива структурна група галузей бере участь у створенні загальних умов відтворювального процесу, зокрема забезпечує відтворення особистого фактора — трудових ресурсів. Вперше термін "І. с." був глибоко проаналізований в 1980 р. у монографії Ж. Тоценка "Соціальна інфраструктура: сутність і шляхи розвитку", де І. с. визначається як сукупність загальних, особливих і специфічних умов, що забезпечують раціональну організацію життя людей у трудових колективах, а також на певній території. Основою І. с., на думку Ж. Тоценка, є матеріально-речовинні елементи, покликані забезпечити

загальні умови діяльності людини у сфері праці, суспільно-політичного і духовного життя, з якими тісно пов'язана діяльність людини в родині й у побуті. Ці елементи створюють умови для ефективного функціонування системи життєзабезпечення людини у всіх сферах громадського життя. Під системою життєзабезпечення розглядаються необхідні умови життєдіяльності людини: житло, продукти харчування, одяг, взуття тощо. Розвиток суспільства, ускладнення взаємовідносин людини з природою, зміни змісту праці, підвищення у зв'язку з цим інтелектуальних, професійних вимог до людини, середовища її життєзабезпечення стають об'єктивними факторами існування і діяльності, без яких не може відбуватися виробничий процес. Таким життєвим середовищем стає галузь виробництва і споживання різних видів послуг і духовних благ. Виникнення цієї сфери пов'язане з поглибленням суспільного поділу праці, коли із галузі матеріального виробництва виділяється діяльність з виробництва послуг і духовних благ. Виникнення послуги пов'язане з появою доданої вартості, за чим починається процес надання послуг одній людині іншої. Послуги як специфічний продукт людської діяльності істотно модифікувалися, переходячи від простих до складніших форм, наповнювалися новим змістом, набуваючи нових рис завдяки кожному вищому способу виробництва.

Будучи підсистемою економіки, І. с. функціонує на різних рівнях і фазах суспільного відтворення: суспільства, держави, регіону, підприємства. У цьому контексті варто говорити про рівні функціонування І. с. Існують різні підходи до питання внутрішньої будови і класифікації І. с. Ж. Тоценка виділяє інфраструктуру трудової, суспільно-політичної діяльності, а також діяльності у сфері духовної культури, охорони природного середовища і здоров'я людини, соціально-побутову. Розвиток галузей І. с. враховує основні завдання соціальної політики, спрямованої на поліпшення якості життя населення, підвищення рівня його добробуту і довголіття, формування і відтворення здорового, творчого активного покоління. Це насамперед задоволення зростаючих потреб населення

у якісному житті, створення елементів культурної сфери життєдіяльності людини, поліпшення екологічних умов життя і праці, вдосконалення професійних знань і вмінь працівників для підвищення продуктивності їх праці та зростання обсягів товарів і послуг, створення гарантій соціальної захищеності для всіх прошарків суспільства завдяки якісному розвитку і функціонуванню елементів інфраструктури. Virізніють галузі *соціально-побутової* інфраструктури, що забезпечують матеріальні умови для відтворення робочої сили і нормальних умов життєдіяльності населення, і *соціально-культурної* інфраструктури, які створюють умови для формування і розвитку особистості. До першої групи належать галузі житлово-комунального господарства, обслуговування, роздрібно́ї торгівлі та громадського харчування, пасажирського транспорту, охорони здоров'я; до другої — освіти, культури, мистецтва, фізичної культури, соціального забезпечення. Галузевий склад як соціальної, так і виробничої інфраструктури — непостійна величина, що має умовний характер. Він визначається відповідними соціальними та виробничими потребами, зумовленими рівнем розвитку суспільних продуктивних сил і виробничих відносин.

Головною метою соціального та економічного розвитку суспільства вважають досягнення його соціальної однорідності та всебічний гармонійний розвиток кожної особи. Тому змістом І. с. є створення умов для формування прогресивних тенденцій у демографічних процесах; відтворення робочої сили, яка якісно відповідає потребам і рівневі розвитку виробництва; ефективне використання трудових ресурсів; забезпечення оптимальних житлово-комунальних і побутових умов життя населення; поліпшення і збереження його фізичного здоров'я; раціональне використання вільного часу людей тощо. І. с., будучи сукупністю галузей, створює необхідні умови для повноцінного життя населення і розвитку людського потенціалу. В свою чергу, кожна з галузей І. с. є складною соціально-економічною системою з властивими їй ознаками, характеристиками, закономірностями й особливостями формування і функціонування. Водночас І. с. може і повинна розглядатися як самостійна си-

стема вищого порядку, що поєднує певні галузі (системи), які мають єдину загальну мету — забезпечення життєдіяльності населення і формування умов для соціально-економічного розвитку, а також пов'язані між собою відповідними відносинами різної складності та ступенем взаємовпливу.

*В. Халамендик*

**Іпотечний кредит** — довгострокові позички, надані під заставу нерухомості (землі та будівель виробничого і житлового призначення). При цьому одне й те саме майно може бути забезпеченням кількох позичок, якщо його вартість не вичерпана попередніми позичками. Заборгованість за І. к. загрожує втратою нерухомості.

*О. Казак*

**Ісікава Каору** (1915–1989) — відомий японський вчений, який зробив важливий внесок у створення концепції тотального контролю якості. Він стверджував, що управління якістю потребує участі всіх працівників і керівництва компанії у діяльності гуртків якості, привертання основної уваги до процесу обговорення, а не особистості доповідача при дослідженні проблеми за допомогою діаграми Ісікави, а також довіри до статистичних методів контролю якості. І. народився 1915 р. в Японії у родині відомого промисловця. Закінчив Токійський університет за спеціальністю “прикладна хімія”. У 1939–1941 рр. служив технічним спеціалістом у ВМФ Японії; до 1947 р. працював у промисловості, потім у Токійському університеті, в якому розробляв методи статистичного аналізу. У 1943 р. розробив “діаграму Ісікави”; у 1949 р. був запрошений Японським союзом учених та інженерів для участі у роботі групи дослідження контролю якості. У 1952 р. став головою хімічного товариства Японії, на цій посаді активно сприяв просуванню ідеї контролю якості. З 1969 р. член, а з 1977 р. — голова японського відділення Міжнародної організації із стандартизації (ISO); у 1981 р. став членом її виконкому. І. відіграв визначну роль у розвитку японського підходу до тотального контролю якості. Він разом з іншими японськими фахівцями вважається автором так званого “економічного дива”, оскільки наполегливо

просував уявлення про те, що контроль якості є завданням кожного працівника. І. стверджував, що ефективне управління якістю ґрунтується на таких основних елементах: контролі якості товару (послуги); інтегрованому контролі витрат, цін і прибутків; контролі надійності схем постачання і збуту. Тотальний контроль якості не є швидкодіючим засобом. Тільки за тривалого систематичного застосування він здатний поступово поліпшити стан компанії. Успіх впровадження такого контролю залежить від низки факторів: 1) заходів щодо контролю якості, в яких беруть участь всі працівники компанії; 2) переконання вищого керівництва у першочерговій важливості якості й недопущенні компромісів щодо її забезпечення; 3) розроблення і формування загального бачення перспектив компанії та досягнення бажаної мети шляхом реалізації спеціальної політики управління якістю; 4) перевірки контролю якості шляхом здійснення самооцінки з використанням методів Е. Демінґа; 5) управління процесом контролю якості з використанням поточної інформації та постійного вдосконалення всіх організаційних функцій; 6) стимулювання командної роботи та участі у гуртках якості працівників всіх рівнів організацій; 7) регулярного навчання методів контролю якості та тренування навичок їх практичного застосування; 8) широкого використання контролю якості у всіх галузях японської промисловості та в торгівлі; 9) державної підтримки і загальнонаціонального сприяння розвитку контролю якості. І. розробив так звану діаграму І., відому також як причинно-наслідковий аналіз. Вперше застосована І. у 1943 р., вона є прикладом структурного підходу до вирішення проблем. Метод розроблено І. для того, щоб допомогти японським менеджерам аналізувати проблеми, пов'язані з процесами, за які вони відповідають.

Він був упевнений, що будь-які причини можуть бути пов'язані з одним із факторів умов виробництва товару чи надання послуг: методами, матеріалами, робочою силою, обладнанням, зовнішнім середовищем. Крім виявлення впливу окремих причин діаграма І. дає змогу визначати взаємозв'язки між ними. На ранніх етапах впровадження контролю тотальної якості І. та його послідовникам стало ясно, що теорія і практика контролю якості повинні викладатися не тільки управлінському та інженерному персоналу, а й усім працівникам компанії, особливо менеджерам нижчої ланки і робітникам цехів, оскільки вони більш пов'язані з технологічними процесами. І. організував діяльність гуртків контролю якості, які поширювали свої ідеї у журналах, книжках, на відеокасетах, шляхом проведення конференцій, семінарів, організації курсів. Заслугою І. у сфері контролю якості є виділення ним значення таких моментів: 1) всі види діяльності компанії утворюють єдиний процес, тому важливо визначити клієнтів і постачальників фірми, вивчити їхні вимоги; 2) управління якістю вимагає інтегрованого підходу, що враховує витрати, якість, продуктивність праці, надійність збуту; 3) процес праці є "горизонтальним", таким, що ґрунтується на використанні всіх ключових функцій; отже, підвищення якості може мати місце тільки у разі, коли зусилля щодо цього докладають всі основні підрозділи шляхом застосування групового підходу і гуртків якості; 4) контроль якості є скоріше способом зміни поведінки і установок людей, ніж набором готових методів та інструментів; надзвичайно важливі для ефективного контролю і управління якістю постійне навчання і тренінг; 5) гуртки якості є реальним способом підвищення якості та засобом формування інноваційного потенціалу працівників.

*В. Сладкевич*



# К

**Кадрова політика організації** — сукупність принципів, моделей, цілей і уявлень, які визначають напрями та зміст управління персоналом в умовах діяльності конкретної організації.

*Г. Щокін*

**Кадрова служба** — структурний підрозділ підприємства, організації, органу управління, який забезпечує виконання кадрової роботи — добір, підготовку, розподіл, адаптацію та раціональне використання персоналу.

*Г. Щокін*

**Кадрове забезпечення управління (кадри)** — добір, підготовка, розподіл, адаптація та раціональне використання персоналу управління в умовах діяльності конкретної організації, регіону, держави. Полягає в оптимальному формуванні керівного штатного складу та організації його ефективної діяльності.

*Г. Щокін*

**Кадрове планування** — механізм реалізації концепції довгострокової, орієнтованої на майбутнє кадрової політики. Результати К. п. залежать від внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать: аналіз змісту та відносної цінності праці; класифікація посад; аналіз результатів праці; продуктивність праці; оплата праці. До зовнішніх — вікова структура персоналу; проєкція звільнення і ротації кадрів; програмні цілі організації; бюджет організації; зміни в нормативно-правових актах; ситуація на ринку праці; політичний клімат. Процес К. п. складається з трьох етапів: 1) оцінка наявних ресурсів, яка передбачає перевірку відповідності персоналу організації її меті та цінностям; 2) розрахунок потреби в різних категоріях працівників на перспективу; 3) вироблення програми забезпечення потреби в персоналі. К. п. безпосередньо пов'язане з іншою функцією — професійним розвитком і підвищенням кваліфікації кадрів.

*М. Головатий*

**Кадровий резерв** — список осіб, які пропонуються на відповідні посади в організаціях, органах управління, виявили бажання обійняти вищу посаду. Складається із професійно підготовлених працівників, які успішно виконують службові обов'язки, виявляють ініціативу, володіють навичками роботи, мають організаторські здібності, необхідні для виконання нових посадових обов'язків.

*М. Головатий*

**Календар платіжний** — система контролю грошових надходжень та платежів підприємства за всіма напрямками доходів та витрат на певний період у межах тижня, декади або місяця, що сприяє виконанню фінансових зобов'язань, а, також дає змогу визначити стан фінансових ресурсів на конкретну дату. Інформаційним забезпеченням для складання К. п. є: договори на реалізацію продукції, робіт та послуг; договори на постачання матеріальних ресурсів із постачальниками; терміни внесення платежів до державного бюджету і позабюджетних державних фондів; зобов'язання з податку на додану вартість і податкового кредиту; кредитні договори з банками щодо сплати кредитів і відсотків за користування ними; дані бухгалтерського обліку про стан дебіторської та кредиторської заборгованості тощо.

*О. Драган*

**Кантер Розабет Мосс** (нар. 1943) — відома американська вчена, консультант і автор праць з менеджменту. В її роботах основна увага приділяється соціології організацій, підкреслюються необхідність адаптації їх до змін, які відбуваються, і важлива роль людей у їх здійсненні. К. народилася 15 березня 1943 р. в м. Клівленд, штат Огайо, США. Одержала ступінь бакалавра соціології в Коледжі Брін Мор, а потім магістра і доктора філософії у Мічиганському університеті. З 1967 по 1973 р. викладала соціологію у вищих навчальних закладах США, з 1986 р. — професор менеджменту у Гарвардському університеті, з 1989 по 1992 р. — редактор “Harvard

Business Review”, член комітету засновників Міжнародного жіночого форуму. Автор 11 книг і понад 150 статей, присвячених проблемам менеджменту корпорацій. *Основні праці*: “Майстри змін” (1983) і “Коли гіганти вчаться танцювати” (1989), завдяки яким К. стала одним із найповажніших наукових фахівців з проблем менеджменту у США. Мета її наукової діяльності — підвищити досягнення організацій, поліпшити розуміння їх діяльності, а також зробити їх більш зручним і ефективним місцем роботи. К. підкреслює важливість впровадження інновацій, досягнення організаційної гнучкості та реактивності, попереджає, що корпораціям необхідно відмовитися від жорсткої структури і навчитися краще адаптуватися до змін, які відбуваються. Вона розглядає цю проблему виключно із соціологічної точки зору. Вірить у те, що ключовими чинниками створення умов для успішного застосування інновацій є організаційний клімат і комунікації, а основною проблемою — недостатній обмін інформацією. Працівники відчувають обмеженість повноважень і свою ізольованість від прийняття управлінських рішень вищим менеджментом; внаслідок цього прагнуть службового просування заради досягнення влади або переходять у стан байдужості і відповідно працюють дедалі гірше. Менеджери середньої ланки опиняються у складному становищі виконавців рішень, прийнятих на вищому рівні управління. Результатом є бюрократизація організації та втрата стимулів до ефективної праці. Рішення, яке пропонує К., полягає у руйнуванні внутрішніх бар’єрів і створенні в організації атмосфери, в якій керівники мали б можливість для здійснення офіційних і неформальних комунікацій з працівниками. Вона підкреслює важливість питань участі, співробітництва і командної роботи. Одна з основних тем праць К. — необхідність кооперації працівників у межах корпорації, співробітництва між корпораціями і кооперації корпорацій та держави. К. розробила так звані *постпідприємницькі принципи управління* в корпораціях: мінімізація кількості цілей і максимізація варіантів вибору дій; збереження постійних витрат на низькому рівні й за можливості найчастіше застосування ситуаційних (залежних від обставин) засобів досягнення корпоративних цілей;

знаходження способів впливу за рахунок поєднання прямої дії та взаємних зусиль; забезпечення управління за рахунок доступу і залучення до процесу прийняття рішень, а не повного контролю чи прав володіння; стимулювання “перемішування”; підтримка динаміки процесів; заохочення перегруповання співробітників, зміни їх функцій і продукції, що виробляється, для створення нових поєднань і комбінацій; позитивне ставлення до змін. К. пропонує три стратегії гнучкої організації, яка швидко реагує на зміни, що відбуваються: 1) розвиток синергії за одночасного підсилення внутрішньої кооперації та інтегрованості організації; 2) створення союзів з іншими організаціями; 3) розроблення нових напрямів, створення нових ділових можливостей для організацій у майбутньому. Як й інші теоретики менеджменту, вона вважає, що вирішальне значення для успіху процесу змін має людський фактор, який відіграватиме основну роль у збереженні конкурентоспроможності організацій.

*В. Сладкевич*

**Капітал** (лат. *capitalis* — головний) —

1) фактор виробництва, що існує у вигляді виробничих благ, крім землі та праці; 2) фінансові активи: сукупні ресурси, вживані в бізнесі (акціонерний К., одноосібний К., товариський К.); 3) чиста вартість юридичної особи або установи (чиста вартість активів мінус сума зобов’язань). К. охоплює акціонерний К. і нерозподілений прибуток, що залишається у розпорядженні компанії; він може розглядатися також як позови стосовно компанії з боку інвесторів К. У західній економічній літературі прийняте таке визначення К.: багатство (цінні папери, грошові кошти, майно), яке залучене в обіг та приносить доходи від нього. В економічній літературі К. визначається як вартість, що самозростає на основі експлуатації найманої робочої сили. К. виражає відносини між капіталістами, які володіють засобами виробництва, і найманими працівниками, які володіють тільки робочою силою і продають її як товар капіталістам.

*В. Захожай*

**Капітал акціонерний** — основний капітал акціонерного товариства, що утворюється за рахунок емісії акцій. Власники ак-

цій та пайовики набувають право на частку прибутку корпорації (пай) пропорційно до частки своєї участі (вкладу). Пай зобов'язує його власника відповідати за своїм несплаченим балансом пропорційно до відповідної частки. Директори компанії зазвичай мають повноваження відмінити передання частки паю особі, яка не користується довірою. Не дозволяється також продаж паю компанії, до якої існують фінансові претензії. Розрізняють основний капітал, розмір якого зафіксований у статуті акціонерного товариства (статутний капітал); передплатний, тобто мобілізований шляхом передплати; оплачений — внесений у момент передплати.

О. Казак

**Капітал інтелектуальний** — сукупність знань і практичних навичок працівників організації, а також інших інтелектуальних матеріалів, що використовуються для одержання конкурентних переваг. Відрізняють три складові К. і.: людський, структурний і споживацький. *Людський капітал* — сукупність знань, практичних навичок і творчих здібностей працівників організації, спрямованих на розроблення і реалізацію не лише поточних, а й стратегічних завдань. На думку Р. Шиллера з Єльського університету, людський капітал становить 72,1 % всього економічного потенціалу США. За даними інших американських вчених (Р. Земски, Л. Линч, П. Капелло), підвищення рівня освіти на 10 % забезпечує зростання продуктивності праці на 8,6 % (за такого ж збільшення акціонерного капіталу вона зростає на 4 %). *Структурний капітал* — матеріалізовані та формалізовані знання, досвід, ноу-хау тощо. До його складу належать інформаційне, технічне і програмне забезпечення, організаційна структура, патенти, торгові марки. Найчастіше структурний капітал важливіший від людського, оскільки від нього залежить ефективність роботи останнього. Управління структурним капіталом прийнято називати інформаційним менеджментом. Його основними завданнями є: 1) створення фондів знання (довідкової інформації, банків досвіду вирішення проблем, даних “економічної розвідки”); 2) управління інформаційними потоками (організація доступу до банків даних, запобігання витоку інформації та ін.).

*Споживацький капітал* — рівень відносин організації зі споживачами її продукції або послуг, а також з постачальниками. Цей вид капіталу — впевненість у тому, що клієнти компанії і надалі віддаватимуть їй перевагу. Споживацький капітал має багато спільного з людським. Він також не є власністю організації, але кошти, які в нього інвестуються, дають велику віддачу. К. і. містить людський, структурний і споживацький капітал, але не складається з них, а “виростає” з їх взаємодії.

В. Коростельов

**Капітал обіговий** — частина продуктивного капіталу, вартість якого цілком переноситься на вироблений товар і повертається у грошовій формі після його реалізації. Для забезпечення безперервності виробництва і споживання товару необхідна наявність запасів предметів і продуктів праці у кожного із суб'єктів господарювання і на шляху від одного з них до іншого. Запаси предметів праці — речовинні елементи К. о. Він складається з двох частин: вартості предметів праці, які ще не вступили в процес виробництва, але вже наявні у розпорядженні суб'єкта господарювання, і вартості предметів праці, що перебувають в самому процесі виробництва і в міру їх оброблення перетворюються на готову продукцію. К. о. продуктивний бере одноразову участь у процесі виробництва, змінюючи при цьому свою натурально-речовинну форму. Його вартість цілком переноситься на знову створений продукт. До речовинних елементів К. о. належать також запаси малоцінних і швидкозношуваних предметів. Він пов'язаний з обслуговуванням процесу обороту товарів. У своєму русі К. о. виробничий проходить три стадії: грошову, продуктивну і товарну.

В. Захожай

**Капітал підприємства** — загальна вартість ресурсів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, інвестованих у формування його активів. *Роль капіталу в управлінні підприємством*: К. п. є основним фактором виробництва; характеризує фінансові ресурси підприємства, які приносять прибуток; капітал виступає головним джерелом формування добробуту його власників; К. п. є головним виміром його ринкової вартості; динаміка цього капіталу — найважливіший

індикатор рівня ефективності господарської діяльності фірми. *Основні види К. п.*: за належністю підприємству — власний і позичковий; за цілями використання — виробничий, позичковий і спекулятивний; за об'єктами інвестування — основний і оборотний; за організаційно-правовими формами діяльності — акціонерний, пайовий та індивідуальний; за характером використання в господарському процесі — працюючий і непрацюючий. Метою формування К. п. є задоволення потреби у придбанні необхідних активів і оптимізація його структури для забезпечення умов ефективного використання капіталу. *Принципи формування К. п.*: урахування перспектив розвитку господарської діяльності підприємства; відповідність обсягів залучення капіталу обсягам активів підприємства; забезпечення оптимальної структури капіталу (співвідношення власних і позичкових фінансових коштів) для підвищення ефективності його використання; мінімізація витрат з формування капіталу із різних джерел; забезпечення високоефективного використання капіталу в процесі господарської діяльності підприємства.

*В. Сладкевич*

**Капітал підприємства власний** — капітал, що характеризує загальну вартість ресурсів підприємства, які належать йому на правах власності. *Основні форми К. п. в.*: статутний фонд (початкова сума власного капіталу, інвестованого у формування активів підприємства для початку господарської діяльності); резервний фонд (зарезервована частина власного капіталу, призначена для внутрішнього страхування господарської діяльності підприємства); спеціальні (цільові) фінансові фонди (амортизаційний, ремонтний, оплати праці тощо); нерозподілені прибутки (частина прибутку, призначена для капіталізації, розвитку виробництва); інші форми (розрахунки за майно при здаванні його в оренду, розрахунки з учасниками підприємства у формі дивідендів, відсотків). *Джерела формування К. п. в.*: 1) внутрішні — прибутки, що залишаються у розпорядженні підприємства; амортизаційні відрахування від використання власних основних фондів і нематеріальних активів; інші внутрішні джерела формування власного капіталу; 2) зовнішні — залучення додат-

кового пайового чи акціонерного капіталу; одержання підприємством фінансової допомоги; інші зовнішні джерела формування К. п. в. Підприємство, яке використовує тільки власний капітал, має високий рівень фінансової стійкості, але обмежує темпи свого розвитку і не використовує фінансові можливості приросту прибутку на вкладений капітал. *Позитивні характеристики К. п. в.*: простота залучення, оскільки рішення про збільшення власного капіталу приймаються власниками і менеджерами підприємства; вища спроможність генерування прибутку у всіх сферах діяльності, тому що при його використанні не потрібно сплачувати позичковий відсоток; забезпечення фінансової стійкості розвитку підприємства, його платоспроможності у довгостроковому періоді, зниження ризику банкрутства. *Негативні характеристики К. п. в.*: обмеження обсягів залучення і можливостей значного розширення операційної та інвестиційної діяльності підприємства; висока вартість порівняно з альтернативними позичковими джерелами формування капіталу; невикористання можливостей підвищення рентабельності власного капіталу за рахунок залучення позичкових фінансових ресурсів

*В. Сладкевич*

**Капітал підприємства позичковий** — частина капіталу підприємства, яка не належить йому на правах власності, а залучена в оборот на основі позики — отримання банківського або комерційного кредиту, випуску цінних паперів.

*В. Захожай*

**Капіталізм** (нім. *Kapital* — гроші, що використовуються для отримання прибутку) — економічна система, за якої основні фонди виробництва (земля, підприємства) перебувають у приватній власності й використовуються для отримання прибутку їх власниками. К., що утворився за часів так званої індустріальної революції, переважно асоціюється з вільним підприємництвом, стихією ринку та жорстокою конкуренцією, хоча у сучасних капіталістичних суспільствах мають місце і елементи державного регулювання економіки, здійснюються заходи з підтримки вітчизняних підприємств, виробників, точиться боротьба проти надмірної монополізації виробництва. Вчення

К. досить часто ототожнюють з К. Марксом, для якого суспільство поділяється на два діаметрально протилежних класи — тих, хто володіє засобами виробництва (капіталісти) і тих, хто нічого не має, крім власних рук для заробітку на життя (робітники). Зіткнення інтересів цих класів, за К. Марксом, і спричиняє економічну еволюцію, економічний розвиток. Суттєва обмеженість висновків з аргументів К. Маркса очевидна, особливо у спрощеному підході до управління економікою з боку держави, або тоді, коли він змішує вартість товару з вартістю виробленого продукту. І все ж К. Маркс зробив найбільш критичний і глибокий аналіз свого часу (століття), розклав К. на три складові: 1) експлуатація людини людиною; 2) стимулювання конкуренцією К. необхідності активніше використовувати для організації праці досягнення технічного прогресу; 3) капіталісти змушені посилювати експлуатацію робітників, що спричиняє максимальне зубожіння останніх. Використання державою найманої праці з метою привласнення створюваної найманими робітниками додаткової вартості є специфічною формою К. і особливим станом у його розвитку — державним К. Активне розгортання наприкінці ХХ ст. у високоіндустріальних країнах наукового прогресу створило відповідні передумови для соціалізації К.

*М. Головатий*

**Капіталізована вартість** — нова вартість об'єкта, фірми з урахуванням капіталізації можливих дивідендів.

*О. Казак*

**Капіталовкладення** — витрати матеріальних, трудових і грошових ресурсів, спрямовані на відновлення і приріст основних фондів: витрати на будівельно-монтажні роботи; придбання устаткування, інструменту, інвентарю; проектно-дослідницькі, геологорозвідувальні та бурові роботи; на відведення земельних ділянок з переселення у зв'язку з будівництвом, підготовкою кадрів для знову споруджуваних підприємств. Структура К. становить витрати: на будівельні роботи усіх видів; монтаж обладнання; придбання машин і устаткування, що вимагає і не потребує монтажу; придбання виробничого інструменту і сільськогосподарського інвентарю;

придбання машин і устаткування, що не входять у кошториси на будівництво; інші капітальні роботи. Ліміт К. — їх обсяг, визначений в договорі на забудову як граничний для введення відповідних потужностей, основного капіталу (основних фондів) і створення нормативних запасів. Ліміт фінансування К. — гранична сума коштів, які виділяються замовникові на фінансування державних К.

*В. Захожай*

**Капітальні резерви** — резерви компанії або банку, які не можуть бути розподілені між акціонерами (містять доходи від продажу акцій за ціною, вищою від номіналу).

*О. Казак*

**Кар'єра** — суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею. К. — це поступове просування працівника службовими сходами, зміна кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних з його діяльністю.

*М. Головатий*

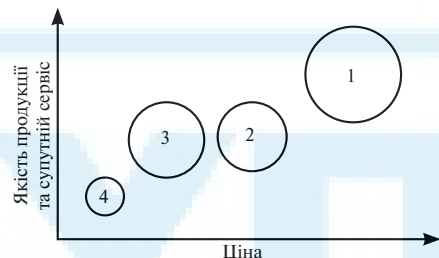
**Карнегі Дейл** (1888–1955) — американський фахівець у галузі людських відносин. Набув світової слави, створивши одну із систем з навчання дорослих, яка охоплювала практику публічних виступів, мистецтво переконувати, проблеми взаємин між людьми і прикладну психологію. Щоб одержати освіту, К. довелося подолати багато труднощів. Народився у бідній родині, навчався у Педагогічному коледжі в Уорренсберзі, штат Міссурі (США). Членство у дискусійному гуртку виявилось поворотним пунктом у його житті; виступи допомогли знайти необхідну віру в свої сили: не пройшло й року, як К. став перемагати на конкурсах з ораторського мистецтва і на час закінчення коледжу завоював усі вищі нагороди за публічні виступи. Він дійшов висновку, що вміння донести свою думку до аудиторії, яка складається з будь-якої кількості слухачів, зміцнює в людині впевненість у собі, завдяки чому вона зможе досягти усього, чого захоче. Саме ця ідея була підґрунтям розробленого К. курсу лекцій, який є однією з найвизначніших систем у галузі навчання дорослих. Після закінчення коледжу він працював у торгівлі, досяг-

нувши значних успіхів на цій ниві. Проте, незважаючи на свою зростаючу репутацію процвітаючого ділка, незабаром залишив торгову діяльність, зрозумівши необхідність перевірити на практиці свою ідею про те, що володіння ораторським мистецтвом може дати людині впевненість, потрібну їй для максимального вияву прихованих здібностей. З цим наміром К. приїхав до Нью-Йорка, де 22 жовтня 1912 р. прочитав першу лекцію зі свого курсу в Християнській асоціації молодих людей (ХАМЛ). Через кілька місяців його курс став популярним. Про нього довідалися в різних відділеннях ХАМЛ, а потім і в інших об'єднаннях не лише Нью-Йорка, а й сусідніх міст, які ввели його курс у свої програми навчання дорослих. Його почали запрошувати також в інші професійні клуби, і незабаром К. став відомим візитним лектором. Він читав лекції в Нью-Йорку, Філадельфії, Балтіморі, а згодом — у Лондоні й Парижі. Розуміючи, що для досягнення успіху людина повинна навчитися не лише дохідливо виражати свої думки, а й гармонійніше жити та працювати пліч-о-пліч з іншими людьми, К. взявся сформулювати правила досягнення цієї мети, ввівши у свій курс лекцій правила взаємин між людьми. Він намагався давати поради, які могли б використовуватися безпосередньо у службовій діяльності, спілкуванні з рідними та знайомими, для вирішення проблем особистого життя. Для вироблення впевненості слухачів у власних силах він змушував їх виступати на кожному занятті, й за допомогою постійних вправ вони розвивали в собі сміливість, віру в себе й ентузіазм, які потім виявлялися у приватних бесідах. Розроблений К. курс навчання був життєво реальним і цікавим. Він заявляв, що головне його завдання — допомогти людям подолати страх і знайти сміливість. Спершу викладав лише курс ораторського мистецтва, але серед його слухачів були й представники ділового світу; вони ждали швидких результатів, які можна було б застосувати вже наступного дня в ході ділових розмов і виступів перед широкою аудиторією. Тому змушений був працювати швидко і цілеспрямовано. Результатом цієї діяльності стала своєрідна система навчання дорослих. Матеріали лекцій було систематизовано у книзі “Як завойовувати друзів і впливати на людей” (1936), яка відразу ж набула

надзвичайної популярності. Ім'я К. стало відомим. Менш ніж за рік було розпродано понад мільйон примірників книги. За кордоном вона була видана 14 мовами, протягом 10 років значилася в списках газети “Нью-Йорк таймс” як один з бестселерів. Крім неї серед головних творів К. — “Як виробляти впевненість у собі і впливати на людей, виступаючи прилюдно”, “Як перестати турбуватися і почати жити”. Всі вони написані в жанрі “повчань” і вирізняються динамізмом, лаконізмом, конкретністю, дохідливістю. Для ділових людей К. написав книгу “Ораторське мистецтво й уміння впливати на людей у діловому світі”. Нині вона є офіційним підручником, прийнятим у всіх відділеннях ХАМЛ, так само, як і в Американській асоціації банкірів і Національній асоціації експертів з вивчення кредитоспроможності.

В. Халамендик

**Карта стратегічних груп** — інструмент, що дає змогу відобразити різні конкурентні позиції підприємств, які змагаються у певній галузі. Найважливішими проблемами при аналізі конкурентних позицій фірм галузі є: виявлення їх сильних і слабких сторін, можливих загроз для підприємства; прогнозування майбутніх рішень і стратегій конкурентів, їх можливих реакцій на стратегію і дії підприємства. На галузевому ринку можуть діяти десятки або сотні підприємств-конкурентів. Для підвищення якості їх аналізу конкурентів доцільно об'єднувати в групи (див. *Група конкурентів стратегічна*). Для полегшення аналізу і забезпечення його наочності розробляють К. с. г. (рис).



**Карта стратегічних груп конкурентів на ринку ноутбуків України:**

1 — західні фірми, що пропонують відомі торгові марки; 2 — російські виробники; 3 — відомі вітчизняні виробники; 4 — новачки вітчизняного виробництва

К. с. г. — інструмент, що дає змогу відобразити різні конкурентні позиції підприємств, які змагаються у галузі, розробляється для дослідження структури конкуренції в галузі. Цей аналітичний метод найбільш ефективний в тому разі, якщо в галузі діє так багато конкурентів, що практично неможливо всебічно вивчити кожного з них. Розроблення К. с. г. — цінний інструмент для розуміння стану на ринку конкурентів з погляду слабкості та сили, а також специфіки їх позицій.

*Порядок розроблення К. с. г.:* 1. Складається перелік характеристик, які відрізняють фірми галузі між собою. Такими характеристиками є: рівень ціни (якості) (високий, середній, низький); географічний масштаб діяльності (місцевий, регіональний, національний, глобальний); ступінь вертикальної інтеграції (відсутня, часткова, повна); асортимент продукції (широкий, вузький); використання каналів розподілу; набір сервісних послуг (відсутній, обмежений, повний); маркетингові можливості; виробничий потенціал; фінансовий потенціал; забезпеченість енергією і сировиною; рівень підготовки керівників і персоналу; бренд (імідж) фірми. 2. Складається карта (система координат) з двома змінними, на яку наносять дані про фірми галузі з використанням різних пар характеристик. 3. Фірми, що потрапили приблизно в один стратегічний простір, об'єднуються в стратегічну групу. 4. Окреслюються межі кожної стратегічної групи пропорційно до частки обсягів продажу в галузі. Порівняння окремих параметрів і результатів діяльності фірми з основними конкурентами дає можливість не тільки з'ясувати справжній стан справ у галузі та стратегічній групі, а й визначити сильні та слабкі сторони фірми щодо безпосередніх конкурентів і розробити обґрунтовану стратегію розвитку.

В. Сладкевич

**Картель** (франц. *cartel*, італ. *cartello* — документ) — форма об'єднання виробників або споживачів; гласна чи негласна угода групи близьких за профілем підприємств, фірм, компаній про квотування, обсяги виробництва і продажу, ціни, ринки збуту, обмін ліцензіями, стандартизацію продукції, обмін досвідом управління. К. створюється на тривалий період (5–10 років) з метою збільшення прибутків через регла-

ментацію конкуренції усередині об'єднання і стримування зовнішньої конкуренції з боку фірм, які не є учасниками об'єднання. Картельна угода не завжди оформлюється в письмовому вигляді. Вона може бути укладена негласно, у вигляді секретних положень, що доповнюють офіційний текст, або “джентельментських домовленостей”. Підприємства — члени картельної угоди зберігають юридичну, фінансову, виробничу, комерційну самостійність. *Характерні ознаки К.:* договірний характер об'єднання; збереження права власності учасників і забезпечення цим господарської, фінансової та юридичної самостійності; спільна діяльність з реалізації продукції, яка може поширюватися певною мірою і на її виробництво; наявність системи примушення і санкцій до порушників умов угоди. У світовій практиці бізнесу існують такі види К.: *грошовий К.* — затверджує уніфіковані ціни разом з рівними умовами постачання і розрахунків; *квотний К.* — виділяє кожному його учаснику квоту продажу продукції відповідно до виробничих потужностей; *територіальний К.* — визначає кожному підприємству територію збуту і виключає взаємну конкуренцію; *закупівельний К.* — угода кількох підприємств, фірм, корпорацій про закупівлю сировини і товарів певного виду, сорту з метою знизити закупівельні ціни; *кондиційний К.* — визначає умови реалізації товару; *кризовий К.* — створюється за стабільного падіння попиту або тимчасового скорочення збуту для обмеження конкуренції; *патентний К.* — визначає напрями спільного використання (чи невикористання) будь-якої розробки, винаходу; *виробничий К.* — визначає обсяги (квоти) виробництва для кожного учасника. Картельні інтеграційні об'єднання є формою монополізації галузевого ринку, тому відповідно до антимонопольного законодавства у більшості країн і в Україні вони заборонені, у деяких країнах Західної Європи поділяються на “бажані” і “небажані”. На практиці К. існують в кожній країні, в кожній галузі, але діють без реєстрації.

В. Сладкевич

**Каса** (італ. *cassa* — сховище, скринька) — 1) готівка, що є у підприємства; 2) структурний підрозділ підприємств, установ та організацій, призначений для зберігання

коштів і здійснення розрахунків готівкою; 3) у бухгалтерському обліку рахунків, на якому відображаються рух, надходження і видача готівки; 4) спеціально обладнане приміщення для прийняття, збереження, видачі грошей та інших цінностей.

*В. Захожай*

**Касова готівка** — гроші, що перебувають у сейфі або касах банку.

*О. Казак*

**Касова дисципліна** — 1) затверджений порядок здійснення підприємством операцій з готівкою; 2) дотримання підприємствами, організаціями й установами правил виконання операцій з готівкою, термінів здавання її в банк тощо; 3) різновид фінансової дисципліни установ банків, відповідно до Порядку ведення касових операцій у народному господарстві України. Грошові кошти підприємств мають зберігатися у касі. Каса — спеціально обладнане та ізольоване приміщення, призначене для приймання, видачі та тимчасового зберігання готівки у національній та іноземних валютах, а також інших грошових документів (грошові квитки, поштові марки, путівки тощо). Для здійснення касових операцій наказом керівника призначається матеріально відповідальна особа — касир, якого під розписку ознайомлюють з порядком ведення касових операцій, після чого укладається договір про його повну матеріальну відповідальність. На малому підприємстві функції касира може виконувати будь-який працівник, призначений наказом керівника. Систематично (не менш як раз на два роки) згідно з рішенням керівника установи банку перевіряють дотримання К. д. на всіх підприємствах, в організаціях, установах, які обслуговує банк. Банк має право на отримання даних про їх касові обороти за джерелами надходження і цільовим призначенням витрачених грошей. Контроль за дотриманням К. д. поділяють на внутрішній і зовнішній. Перевірку К. д. здійснюють зовнішні контролюючі органи: Державна податкова адміністрація України, Державна контрольно-ревізійна служба України, фінансові органи та установи банків. Внутрішній контроль виконує спеціальна інвентаризаційна комісія, призначена наказом керівника. Раптова ревізія каси передбачає передусім інвентаризацію наявності гро-

шових коштів та інших цінностей, наявних у касі підприємства (не рідше одного разу на квартал). Визначена в процесі інвентаризації сума грошових коштів та грошових документів відображається в спеціальному документі, де вказується результат інвентаризації: нестача або надлишок. На кожен випадок відхилення касир зобов'язаний дати пояснення щодо його причин.

*М. Базась*

**Касова книга** — форма для відображення операцій з готівкою, що враховує всі надходження та видатки грошей.

*В. Захожай*

**Касовий ордер** — грошовий документ, яким оформляється касова операція з прийняття або видачі готівки.

*О. Казак*

**Касові операції** — операції з готівкою, іноземною валютою, здійснені в касах банків і підприємств. Підприємства, організації отримують готівку з банків на здійснення видаткових операцій для розрахунків з населенням. Надходження готівкових грошей оформляють прибутковими касовими ордерами. Видача та надходження грошей по кожному касовому ордеру або інших касових документах здійснюються згідно з касовими книгами. Порядок здійснення К. о., форми документів, правила зберігання грошових та інших цінностей каси передбачені спеціальним Положенням про ведення К. о. в народному господарстві.

*В. Захожай*

**Каталоговий магазин** — магазин, в якому торгівля здійснюється за зразками каталогу. Покупець вибирає і замовляє товар в магазині, а через деякий час отримує його в ньому або з доставкою додому.

*Н. Салухіна*

**Категорії менеджерів** — класифікація керівників на підставі функцій, які вони виконують у процесі управління організацією. Незалежно від кількості рівнів управління в організації, керівників кожного з них традиційно поділяють на три категорії: керівники (управляючі) нижчої ланки (або операційні), середньої ланки і вищої ланки. *Керівники нижчої ланки* (молодші начальники, операційні керівники) — ор-



ганізаційний рівень, розташований безпосередньо над робітниками та іншими працівниками. Молодші начальники, майстри, контролери переважно контролюють виконання виробничих завдань. Вони відповідають за безпосереднє використання виділених їм ресурсів — сировини та обладнання. Робота керівника нижчої ланки є напруженою і різнобічною, характеризується частими перервами, переходами від одного завдання до іншого. *Керівники середньої ланки* координують і контролюють роботу молодших начальників, вони часто очолюють великі підрозділи або відділи в організації. Характер їхньої діяльності відмінний в різних організаціях і навіть всередині однієї організації значною мірою визначається змістом роботи підрозділу. Вони готують інформацію для рішень, які приймають керівники вищої ланки. *Керівники вищої ланки* відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому. Праця їх у великих організаціях дуже цінується і добре оплачується.

О. Царіненко

**Кваліфікація** — рівень підготовки, сукупність знань та трудових навичок, необхідних для виконання робіт відповідно до професії чи спеціальності.

Ю. Бондар

**Квота** (італ. *quota* — частка, що припадає на кожного) — адміністративне обмеження на виробництво або торгівлю певним товаром, що накладається виробниками або державою:

М. Копнов

**Кейрецу** — 1) форма об'єднання компаній і фірм Японії у потужні фінансово-промислові групи; 2) група компаній, власники яких мають родинні зв'язки; 3) система, в якій кожна компанія володіє незначною часткою власності у всіх інших компаніях групи. Якщо йдеться про альянс фірм, коли жодну з компаній неможливо вважати головною, таку ситуацію називають стархією. Система К. характерна для японських фірм. К. існують у вигляді конгломератів (багатогалузевих концернів) і вертикально інтегрованих об'єднань. До складу К. входять кілька десятків компаній, що функціонують у різних сферах економіки, їх

діяльність координується банком або торговельною компанією. Найбільш потужні японські кейрецу: Mitsubishi (обсяг продажу в 1992 р. — 175 млрд дол. США, у складі К. 28 компаній та сотні інших фірм, які належать до системи корпоративних зв'язків Mitsubishi); Dai-Ichi Kangin (47 компаній); Mitsui Group (24 компанії, в т. ч. Toyota і Toshiba); Sanwa (44 компанії); Sumitomo (20 компаній); Fuyo (29 компаній, в т. ч. Nissan та Canon). Компанії — члени К. повністю самостійні, можуть конкурувати між собою, але подібна незалежність не заважає їм об'єднуватися на добровільних засадах для досягнення стратегічних цілей, входити в систему достатньо жорстких корпоративних зв'язків. *Особливості взаємодії компаній — членів К.:* взаємна участь в акціонерному капіталі; взаємне членство в радах директорів (менеджери однієї компанії входять до складу правління інших компаній К.); користування товарами і послугами, зобов'язання взаємних поставок усередині групи; об'єднання зусиль для здійснення закупівель, реалізації нових проектів, підтримки членів К. у випадках значних фінансових проблем; розміщення основних замовлень серед членів К.; взаємна допомога у досягненні стратегічно важливих цілей; наявність власної мережі фінансових установ; організація спільної універсальної торгової фірми; взаємний обмін керівниками різного рівня, фахівцями; проведення регулярних нарад керівників фірм — членів К. З метою прийняття найважливіших стратегічних рішень, обговорення спільних проектів і проблем директори і президенти компаній — членів К. беруть участь у роботі Президентської ради. На її засіданнях заслуховують доповіді експертів з певних проблем, дискусії із спільних проектів. Члени Ради роблять повідомлення щодо стратегічних проблем чи нових можливостей, які можуть вплинути на діяльність інших членів К.

В. Сладкевич

**Керженцев Платон Михайлович** (1881–1940) — відомий радянський державний діяч, економіст, історик, публіцист, дослідник у сфері організації праці та управління. Був повноважним представником Радянського Союзу в Швеції та Італії, головою Всесоюзного радіокомітету і головою Комітету у справах мис-

тецтв при Раді Народних Комісарів СРСР. Автор майже 100 книг з управління, історії, питань журналістики. У 20-х роках ХХ ст. був одним з ініціаторів та ентузіастів наукової організації праці (НОП); в 1923–1924 рр. — член президії Всесоюзної ради НОП. За ініціативою К. у 1923 р. було створено наймасовішу суспільну організацію в країні — лігу “Час”, яка пропагувала ідеї НОП (припинила діяльність 1926 р.). К. запропонував низку цінних ідей у сфері організації науки управління, координації роботи наукових установ, впровадження принципів НОП у навчання тощо. Виділив три взаємопов’язаних самостійних напрями в НОП і управління: 1) вивчення людського фактора виробництва, людини з погляду максимальної ефективності її праці; 2) аналіз речових факторів виробництва; 3) дослідження організаторських методів (наукову організацію управління). Завданнями наукової організації управління вважав вивчення основних прийомів і визначення найраціональніших методів організації праці. Як об’єкт наукової організації управління досліджував проблеми планування, обліку, контролю виробничої діяльності, формування структури організаційних об’єднань, правильного розподілу обов’язків і відповідальності серед окремих посадових осіб і підрозділів організації, питання дисципліни, методи добору і використання кадрів. К. розробив підхід до управління, який ґрунтується на визначенні спільних рис у будь-якій діяльності з управління людьми; обґрунтував висновок про доцільність перенесення організаційного досвіду з однієї галузі в інші; сформулював певні ознаки загальноорганізаційного порядку (визначення цілі та завдань організації, вибір типу організації, розроблення плану і методів роботи, використання людських ресурсів, впровадження обліку і контролю). Здійснив порівняльний аналіз лінійних і функціональних структур, розробив і запропонував рекомендації з використання “штабної організації”. Відстоював необхідність залучення самих працівників у процес створення наукової системи організації та управління. Основні ідеї К. викладено в працях “Принципи організації” (1921), “НОП: наукова організація праці” (1923), “Боротьба за час” (1923) та ін. Актуальні й нині висунуті К. ідеї про стандартизацію

продукції, умови праці, раціональне використання часу працівника і керівника, стимулювання праці, раціональне використання матеріальних коштів, планування і широке впровадження в практику методів соціально-економічного експериментування, координацію дій робочого і управлінського апарату, чіткий розподіл обов’язків серед виконавців, впровадження в організацію праці психофізіології та психотехніки, нормалізацію навчання та ін.

*В. Сладкевич*

**Керівник** — особа, яка управляє підпорядкованими їй людьми. Вплив на інших людей здійснюється таким чином, щоб останні виконували роботу відповідно до місії та цілей організації.

*В. Кузьменко*

**Керівник вищої ланки** — керівник, який забезпечує вищий (інституційний) рівень управління (президент корпорації, віце-президент; ректор, проректор; директор, заступник директора).

*В. Кузьменко*

**Керівник низової ланки** — керівник, який забезпечує управління на нижчому (технічному) рівні (майстер, виконроб, старший продавець, старша медсестра).

*В. Кузьменко*

**Керівництво** — вид управлінської діяльності, яка забезпечує виконання функцій менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення. К. є об’єднувальною функцією менеджменту організації, оскільки бере участь в усіх управлінських процесах.

*В. Кузьменко*

**Керівництво авторитарне (одноосібне)** — система (стиль) управлінської діяльності, в основі якої — абсолютизація принципу єдиноначальності та практично повне заперечення колегіальних (колективних) методів прийняття рішень. Характеризується намаганням керівника сконцентрувати у своїх руках повноваження і відповідальність. Здійснюючи психологічний вплив на співробітників, керівник покладається виключно на формальний авторитет посади, на примус. Це система жорстких наказів і розпоряджень, яка не припускає будь-

яких заперечень і власної думки підлеглих. Відносини в колективі характеризується підвищеною агресивністю співробітників у відносинах між собою і водночас більш залежною і покірливою поведінкою. Такий стиль управління негативно позначається на морально-психологічному кліматі, призводить до значного зниження ініціативи, самоконтролю і відповідальності працівників. Використання авторитарних методів управління виправдано тільки у виняткових ситуаціях (криза, надзвичайні обставини або за дуже низького рівня виконавчої та трудової дисципліни тощо).

*В. Короткін*

**Керівництво директивне** — спосіб управління, в якому головна роль належить розпорядчим, командним методам і влада сконцентрована у центральних органів управління, в бюрократичному апараті. Для директивної (адміністративно-командної) системи управління характерним є централизоване директивне планування. Підприємства, установи і організації діють відповідно до планових завдань, які доводяться до них з верхніх ешелонів управління.

*В. Короткін*

**Кількісна теорія грошей** — напрям у західній економічній думці, відповідно до якого вартість грошей та рівень товарних цін визначаються кількістю грошей в обігу; вартість грошей обернено пропорційна їх кількості. Заснована у XVII ст. в Англії та Франції. Основоположники — Дж. Локк, Д. Юм, Ш. Монтеск'є. К. т. г. є вихідним пунктом монетаризму.

*В. Осокіна*

**Кількісна школа** — підхід в управлінні, який виник внаслідок розвитку кількісних методів обґрунтування управлінських рішень (1960) і передбачає використання математики, кібернетики, теорії дослідження операцій, статистики і комп'ютерних технологій. Прихильники цього підходу розглядають управління як логічний процес, що піддається формалізації, тобто його можна виразити математично. Представники К. ш.: Р. Аккоф, Л. Берталанфі, С. Бір, Р. Люс, Д. Екман, А. Ентховен, Е. Квейд та ін. У 60-х роках XX ст. розпочалося розроблення міждисциплінарних концепцій управління, що спираються на використання ма-

тематичного інструментарію, за допомогою якого досягається інтеграція математичного аналізу і суб'єктивних рішень менеджерів. Формалізація управлінських функцій, поєднання праці людини та ЕОМ зумовили перегляд структурних елементів організації (служб обліку, маркетингу та ін.). З'явилися нові елементи внутріфінансового планування: імітаційне моделювання рішень, методи аналізу в умовах невизначеності, математичне забезпечення оцінки багатокритеріальних управлінських рішень. Особливо активно концепцію дослідження управління впроваджували у виробничий менеджмент, зокрема для вирішення проблем планування виробництва, оптимізації його структури, контролю якості, управління виробничими запасами тощо. Статистика і теорія ймовірностей допомагали при визначенні методів контролю якості; використання методів лінійного програмування полегшувало вибір напрямку діяльності з урахуванням певних обмежень; за допомогою теорії черговості можна було збалансовувати вартість і термін експлуатації устаткування; теорія ігор допомагала краще зрозуміти конкурентну стратегію; комп'ютерне опрацювання давало змогу моделювати надходження капіталу і будувати різні кількісні моделі. В сучасних умовах математичні методи використовують у всіх сферах управлінської науки. Представники цього напрямку продовжують активний розвиток своїх концептуальних принципів і понятійного апарату, розробляють і застосовують у дослідженнях різні управлінські моделі. Внесок в управління представників К. ш. полягає у поглибленні розуміння складності управлінських проблем завдяки використанню різних математичних моделей; розвитку і використанні кількісних методів для надання допомоги менеджерам, які приймають рішення у складних і кризових ситуаціях, а також для звільнення їх від поточної рутинної управлінської роботи.

*Н. Новальська*

**Класифікація організаційних конфліктів** — розподіл і групування організаційних конфліктів за різними ознаками з метою глибшого вивчення їх впливу на процеси управління. За джерелами виникнення розрізняють конфлікти структурні, інноваційні, позиційні, конфлікти спра-

ведливості, суперництва за ресурси, динамічні. Джерелом *структурних конфліктів* є недосконалість організаційної структури як інструменту управління підприємством. *Інноваційні конфлікти* виникають при здійсненні змін в організації. *Позиційні конфлікти* близькі до структурних, але мають вираженішу вертикальну комунікативну спрямованість. *Конфлікти справедливості* виникають за розбіжностей сторін з приводу: розподілу робочого навантаження, визначення розмірів матеріального стимулювання за виконану роботу, ступеня заохочення за досягнуті результати, міри покарання за недогляди і порушення працівників. Це найбільш поширений тип конфлікту. У підрозділах, де вони часто виникають, як правило, поганий моральний клімат, висока плинність кадрів, керівництво не має авторитету. *Суперництво за ресурси* існує в організації завжди, але характеру конфлікту набуває тоді, коли можливість виконання службових завдань працівниками ставиться в пряму залежність від одержання обмежених ресурсів, що розподіляються керівництвом. Суперництво за ресурси є проблемою і для керівника вищого рівня, який повинен розподіляти їх відповідно до ступеня важливості виконуваних підлеглими завдань. *Динамічні конфлікти* мають соціально-психологічну природу і виникають у колективах з нестійкою неформальною структурою (багато нових співробітників, групові норми, що не склалися, боротьба за неформальне лідерство). Вони типові також для ситуацій із значним ступенем рольової та функціональної невизначеності для працівників підрозділу, за відсутності чіткого розподілу обов'язків, повноважень і відповідальності, зрозумілих і всіма прийнятих стандартів виконання роботи, належної інформованості людей щодо їхніх колег.

За безпосередніми причинами виникнення конфлікти поділяються на організаційні, емоційні та соціально-трудова. *Організаційні конфлікти* відбуваються в межах визначення соціальної системи (підприємства, фірми), структурного утворення (підрозділу) через зміну зовнішніх обставин чи порушення внутрішнього регламентованого порядку. *Емоційні конфлікти* пов'язані з особистісним сприйняттям подій, що відбуваються, з чуттєвою реакцією на поведінку і дії інших людей, з розбіжностями

в поглядах. *Соціально-трудова конфлікти* відбуваються через розбіжність, конфронтації власних і загальних інтересів у сфері трудових відносин.

За сферою виникнення конфлікти можуть бути виробничими, соціально-економічними, адміністративно-управлінськими, неформальними, соціально-психологічними, соціально-культурними. *Виробничі конфлікти* на підприємстві можуть виникати внаслідок порушення керівництвом раніше прийнятим і погоджених з колективом правил і норм: зміни режиму роботи і технології виробництва, несвоєчасне постачання сировини і матеріалів, незадовільний стан робочих місць, відсутність необхідних засобів для дотримання техніки безпеки і правил особистої гігієни, а також внаслідок незадовільної поведінки членів трудового колективу: запізнення, прогули, порушення графіка роботи, недотримання технологічних норм, правил техніки безпеки, невиконання планових завдань. Однією з поширених причин виникнення виробничих конфліктів є низький рівень організації праці та управління. *Соціально-економічні конфлікти* виникають у сфері розподілу ресурсів і фінансів між підрозділами організації, працівниками. Причинами таких конфліктів можуть бути: затримка і невилплата зарплати за виконану роботу; збільшення норм виробітку або зниження тарифів в оплаті праці; недосконала система стимулювання; порушення і прорахунки керівництва організації у фінансово-економічній діяльності; дисбаланс у розподілі ресурсів і фінансів між підрозділами та ін. *Адміністративно-управлінські конфлікти* виникають у сфері управління, зумовлені стилем управління (авторитарний, демократичний, ліберальний), організаційною структурою управління, особливостями технічного процесу, цілями підприємства, інтересами підрозділів. З адміністративною управлінською сферою пов'язані: внутрішні конфлікти в апараті управління, конфлікти між рівнями управління; між адміністрацією і профспілками, між адміністрацією і трудовим колективом. Наведені конфлікти можуть бути спричинені низкою факторів: економічними; виробничими; невиконанням керівництвом своїх обіцянок; приховуванням від працівників реального стану справ і планів на

майбутнє; реструктуризацією підприємства без врахування інтересів працівників; порушенням трудового законодавства з боку адміністрації.

За учасниками конфлікти можуть бути внутріособистісними, міжособистісними, міжгруповими, внутрігруповими. *Внутріособистісні (рольові) конфлікти* розвиваються при зіткненні рівних за силою, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів у психіці одного суб'єкта. *Міжособистісні конфлікти* виникають за зіткнення працівників у процесі їхніх взаємин, зумовленого відмінностями в темпераменті, характері, несумісності потреб, інтересів, цінностей, цілей або особистими антипатіями. *Внутрігрупові конфлікти* — це сутички, спричинені розбіжностями індивідуальних і загальних інтересів, ослабленням згуртованості та спільних дій або недотриманням норм групової поведінки. *Міжгрупові конфлікти* — розбіжності між окремими групами чи підрозділами (службами) організації, зумовлені недосконалістю організаційної структури і неналагодженістю функціональної взаємодії, необхідністю розподілу обмежених ресурсів, недостатністю взаємної інформації, відмінностями в поглядах на трудову мотивацію, форми стимулювання, ділове співробітництво. *Внутріорганізаційні конфлікти* виникають найчастіше на ґрунті проектування окремих робіт, організації в цілому, а також на основі формального розподілу влади. Як і загальні конфлікти, вони втягують у протиборство усіх (або більшість) працівників підприємства.

За масштабами поширення конфлікти можуть бути: *локальними*, які виникають в окремому підрозділі й втягують у свою орбіту тільки частину персоналу підприємства, і *загальними*, які втягують у протиборство усіх (або більшість) працівників організації, набувають затяжного характеру; виникають через розбіжність з приводу недоволік умов і управління праці, виконання трудових угод і колективних договорів.

За комунікативною спрямованістю вирізняють вертикальні, горизонтальні та змішані конфлікти. *Вертикальні* конфлікти передбачають взаємодію суб'єктів вертикального підпорядкування: підприємство — організація вищого рівня; мале підприємство — засновник; керівник — підлеглий. *Горизонтальний* конфлікт розвивається у разі сутички рівних за ієрархічним рівнем і об-

сягом влади суб'єктів: керівників, фахівців, напрямів діяльності організації, працівників між собою. *Змішані конфлікти* містять різні елементи, характерні переплетенням внутріорганізаційних відносин.

За тривалістю конфлікти поділяють на *швидкоплинні* і *затяжні*. За формами і ступенем протиріччя — на: *відкриті*, що перебувають під контролем керівництва і тому є менш небезпечними для організації (суперечка, сварка тощо); *приховані* (латентні), які ще не дозріли або ті, що з різних причин ще не усвідомлюються сторонами, а також спеціально маскуються учасниками від сторонніх очей; процес вирішення прихованих конфліктів через це ускладнений; *потенційні*, які мають реальні підстави для виникнення, але одна або обидві сторони їх ще не усвідомили ситуацію як конфліктну (наприклад, через брак інформації); *стихийні*, що виникають спонтанно; *навмисні* — заздалегідь сплановані або спровоковані.

За ступенем реальності розрізняють конфлікти *справжні*, які існують об'єктивно; виникають за реальної наявності протиріч, несумісності інтересів сторін; *помилкові*, що відбуваються тільки через помилки сприйняття і розуміння, коли для сутички немає реальних причин і вони вигадані ким-небудь з учасників; *випадкові* (умовні), що не завжди усвідомлюються сторонами, виникають через непорозуміння або випадковий збіг обставин; *зміщені* — явні конфлікти, за якими приховані інші, невидимі.

За можливістю врегулювання (вирішення) конфлікти можуть бути: *компромісними*, що допускають взаємне зближення поглядів, інтересів і цілей сторін, різні варіанти подолання розбіжностей; *антагоністичними*, які супроводжуються непоступливістю і непримиренністю сторін; *абсолютними*, в яких боротьба ведеться до повного знищення одного або обох суперників.

За розподілом між сторонами втрат і вигравів конфлікти поділяються на *симетричні*, за результатами яких втрати і виграві сторін розподіляються приблизно однаково; *асиметричні*, які завершуються нерівномірним розподілом втрат і вигравів між сторонами.

За соціальними наслідками конфлікти бувають: *творчими* (конструктивними), що забезпечують можливість раціональ-

них перетворень в організації, сприяють її розвитку; будь-який конструктивний конфлікт, якщо його вчасно не розв'язати, перетворюється на деструктивний; *руйнівними* (деструктивними), що не мають під собою реального ґрунту, руйнують систему відносин між людьми, вносять дезорганізацію в роботу колективу.

*В. Сладкевич*

**Кліринг** (англ. *clear* — очищати, вносити ясність) — безготівкові розрахунки між банками, здійснювані шляхом взаємозаліку платіжних вимог; за міжнародних розрахунків заборгованості можуть погашатися товарними поставаннями. Систему К. становить набір процедур, за допомогою яких фінансові інститути надають і обмінюються даними і (або) документами, що стосуються переведення коштів або цінних паперів, з іншими фінансовими інститутами в одному місці (кліринговій палаті). Процедури часто містять механізм обчислення двосторонніх і (або) багатосторонніх нетто-позицій з метою спрощення розрахунку за їх зобов'язаннями.

*В. Захожай*

**Ключові показники ефективності** — традиційні показники вимірювання ефективності виробничих процесів за умови побудови внутрішніх зв'язків взаємозалежності та підпорядкування. Застосовуються для системи управління ефективністю. К. п. е. обираються залежно від поставлених цілей організації за ієрархічною побудовою — від загальноорганізаційних до цілей виконавців на конкретному робочому місці. В цьому разі можна користуватися як інтегральними показниками, так і традиційними, що базуються на відомих теоретичних підходах. Показники ефективності можуть бути представлені в позиції двох концепцій: 1) через співвідношення показників результату (ефекту) і затрат (або суми ресурсів); 2) через систему показників, які характеризують об'єкт дослідження, його стан, якість, ступінь використання тощо. Ефективність внутрішній бізнес-процесів визначається групою К. п. е., які впливають на підтримання конкурентоспроможності продукції. Серед них ті, що пов'язані з організаційними умовами забезпечення та використання виробничих ресурсів, їх технічним удосконаленням, оновленням,

забезпеченням різних співвідношень технічного обладнання у функціонуючому парку основних фондів, найбільш повним авантажуванням та дотриманням термінів використання устаткування. До К. п. е. також належать управління запасами, забезпечення економії енергії, сировини, матеріалів, зменшення відходів та втрат, підвищення коефіцієнта використання виробничих потужностей. У ринкових умовах на ефективність організації значною мірою впливають розвиток інституту власності (державної та приватної), а також міжінституційні процеси. Особливе значення у системі факторів, що визначають можливості зростання організації, має доступ до інновацій. Саме цей фактор забезпечує одержання нових науково-технічних розробок, їх техніко-технологічне втілення у процес виробництва. Фінансова складова ефективності виявляється через К. п. е., які характеризують використання обігового капіталу, оптимізують структуру пасивів та активів підприємства, забезпечують його поточну та стратегічну ліквідність та платоспроможність.

Вимірювання елементів, підсистем і систем організації для визначення поточної продуктивності та формулювання завдань ефективного використання можна здійснювати через систему індексних, вартісних кількісних та структурних показників. Оцінка за кожним із цих методів має як переваги, так і недоліки. Наприклад, індексний метод можна використовувати при визначенні зрушень у системі, взаємозв'язків між елементами в підсистемах, напряму їх взаємодії та впливу на загальний стан системи або підсистем. Недоліком цього методу є встановлення бази порівняння. Не завжди порівняння є коректним, тому і висновки на підставі одержаних результатів можуть бути хибними. Вартісні показники характеризують стан системи та є базою у визначенні темпів змін і якісних зрушень в ній. Проте ці показники найбільшою мірою піддаються впливу зовнішнього середовища, наприклад інфляційним процесам. За допомогою кількісних показників можна характеризувати динаміку процесів у системі. Вони позбавлені недоліків двох попередніх методів, але, характеризуючи різні складові внутрішніх бізнес-процесів або функціональних площин діяльності підприємства, не завжди є порівнянними. Структурні по-

казники демонструють вплив окремих чинників на результуючі показники. Внутрішні бізнес-процеси поділяються на основні; ті, що забезпечують основні бізнес-процеси; допоміжні та ті, що забезпечують допоміжні бізнес-процеси. До основних бізнес-процесів належить основне виробництво, головну роль в якому відіграють основні засоби. Необхідність розвитку виробництва на якісно нових техніко-технологічних засадах, а також глибокі системні трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці України, ставлять питання кількісного визначення формування основного капіталу та ефективності його використання в новому ракурсі. Уявлення про можливість розвитку виробничого апарату, які склалися за умов нееквівалентного виробничого розміщення основного капіталу, прямого фондування матеріально-технічними та кредитними ресурсами, регламентації “згори” порядку, термінів та обсягів оновлення засобів праці втратили своє значення на сучасному етапі господарювання. Нові умови економічного розвитку пов’язані з реалізацією ринкових форм накопичення та оновлення засобів виробництва. За умов господарювання в ринкових умовах формування основного капіталу характеризується раціоналізацією придбання, урізноманітненням способів залучення до виробничих процесів (оренда, купівля, обмін), джерелами фінансування (лізинг, власні кошти, залучені кошти, кредитні ресурси, благодійні внески, кошти держави, інструменти фондового ринку тощо), доступністю до міжнародних ринків інновацій та технологій.

*Т. Мостенська*

**Ключові фактори успіху** — загальні для всіх підприємств галузі керовані змінні (можливості, результати діяльності), реалізація яких дає змогу підсилити їх конкурентні позиції. Керівництво повинно знати і надавати особливої уваги К. ф. у., оскільки вони визначають конкурентні можливості, ймовірність зростання або занепаду фірми на даному ринку. Менеджери, які неправильно оцінили вплив факторів на забезпечення тривалого успіху в конкурентній боротьбі, схильні орієнтуватися на помилкові стратегії або обирати менш важливі для забезпечення конкурентних переваг цілі. К. ф. у. в різних галузях відмінні, вони також змінюються залежно від стадії розвитку галу-

зі. Основні типи К. ф. у. для різних галузей: 1) виробництво пива: повне завантаження виробничих потужностей (для мінімізації виробничих витрат); розвинена мережа оптових дистриб’юторів; ефективна реклама; 2) текстильна промисловість: дизайн і асортимент продукції; низький рівень виробничих витрат); 3) харчова промисловість: імідж фірми; якість продукції; простота технології; ефект масштабу; збутова мережа; 4) нафтогазова промисловість: джерела сировини; комунікації; 5) авіаперевезення: виробничі фонди; кваліфікований персонал; імідж фірми; 6) виробництво озброєнь: дослідницька база; підтримка уряду; сервісні можливості; 7) фармацевтична промисловість: фінансові ресурси; дослідницька база; інновації; збутова мережа. За підсумкового визначення привабливості галузі важливими є такі фактори: потенціал зростання галузі; сприятливий або несприятливий вплив на дану галузь основних рушійних сил; можливість приходу в галузь (виходу з неї) потужних фірм (поява нових фірм знижує привабливість галузі; вихід з ринку великої фірми або декількох фірм надає можливість для зростання частки на ринку інших фірм); стабільність попиту (залежність від пори року, економічного циклу; зміни смаків споживачів; наявність товарів-замінників); посилення або послаблення впливу конкурентних сил; суттєвість проблем, що стоять перед галуззю в цілому; ступінь ризику і невизначеності, пов’язаної з майбутнім розвитком галузі; зростання або зниження прибутковості галузі як результату існуючих умов конкуренції та рушійних сил. Якщо в галузі існує перспектива отримання вищого прибутку, ніж в інших, то вона приваблива, потребує використання агресивних стратегій зростання і розвитку. Якщо перспектив отримання високих прибутків немає, — галузь неприваблива. Потрібно виявляти обережність її інвестуванні; захищати свої конкурентні переваги; великим фірмам — купувати дрібні за низькою ціною, диверсифіковані в привабливіші галузі; слабким — виходити з галузі або інтегруватися з іншими компаніями.

*В. Сладкевич*

**Коаліція** (лат. *coalitus* — об’єднаний) — об’єднання, союз (держав, політичних партій, установ та ін.) з метою досягнення загальних цілей.

*О. Казак*

**Кодекс етики аудиторів** (лат. *codex (codicis)* — книга) — документ, який містить фундаментальні принципи професійної поведінки аудиторів та окремі коментарі. Користувачі інформації покладаються на об'єктивність та чесність аудиторів, високу якість їх роботи. Аудитори повинні дотримуватися основних вимог до аудиту, якими вони мають керуватися у своїх рішеннях, вчинках, практичній діяльності. **Принципи, які регулюють аудит:** 1) етичні (об'єктивність, незалежність, доброзичливість, конфіденційність, компетентність); 2) методологічні (планування аудиту; обґрунтування оцінки значущості аудиторських доказів та системи внутрішнього контролю; доцільність вибору методики і техніки аудиту, визначення критеріїв суттєвості й достовірності; дотримання методики оцінки ризиків та вибіркової перевірки даних; аналіз інформації та формування висновків; відповідальність за складений висновок; дотримання порядку документального оформлення; взаємодія аудиторів; обґрунтування використання результатів роботи іншого аудитора або спеціаліста іншої галузі; повне інформування клієнтів; контроль якості роботи аудитора). **Аспекти незалежності аудиторської професії:** 1) правовий (саморегулювання професії; договірні засади взаємовідносин; розподіл відповідальності за ставлення до звітності та саму звітність; відповідальність за роботу інших аудиторів, асистентів, експертів); 2) етичний (професійна компетентність; сумлінне виконання професійних обов'язків; конфіденційність інформації щодо клієнта; індивідуальні відносини з представниками клієнта; обмеження тривалості праці з одним клієнтом; вимоги до змісту реклами; вимоги до назви фірми); 3) економічний (обмеження видів діяльності; обмеження видів послуг, що надаються одному клієнту одночасно; обмеження суми винагороди від одного клієнта; обмеження організаційних форм діяльності; відсутність фінансового інтересу у справах клієнта; заборона отримання товарів і послуг від клієнта).

М. Базась

**Коефіцієнт використання виробничої потужності** — показник, який застосовується для визначення рівня використання виробничої потужностей діючого підприємства. У практиці господарювання засто-

совуються такі два показники: 1) коефіцієнт освоєння проектної потужності, який визначається як співвідношення поточної та проектної потужностей підприємства; 2) коефіцієнт використання поточної потужності, який визначається як співвідношення річного випуску продукції та середньорічного рівня виробничої потужності підприємства.

О. Фещенко

**Коефіцієнт ефективності капіталовкладень (*ARR*)** — відношення середньорічного чистого прибутку до середньої суми капіталовкладень. Середня сума капіталовкладень розраховується діленням суми первинних капіталовкладень (*I*) на два, оскільки реалізація проекту починається із суми *I*, а закінчується нулем. Наприклад: середньорічний прибуток від експлуатації нового обладнання становить 30 тис. грн., податок на прибуток — 25%; початкові капіталовкладення (вартість придбання обладнання) — 150 тис. грн. Середньорічний чистий прибуток =  $30 - 30 \cdot 0,25 = 22,5$  тис. грн. Середня сума капіталовкладень дорівнює  $150 : 2 = 75$  тис. грн.  $ARR = 22,5 : 75 = 0,3$ . Показник *ARR* порівнюється з коефіцієнтом рентабельності активів (*ROA*) підприємства. Доцільно реалізовувати проект, якщо *ARR* перевищує *ROA*.

М. Грідчина

**Коефіцієнт покриття витрат** (на виплату відсотків за користування кредитом) — показує у скільки разів дохід до вирахування відсотків та податків (*EBIT*) перевищує суму відсоткових платежів. Розраховується як відношення річного доходу до вирахування відсотків та податків до річної суми відсоткових платежів. Визначає спроможність підприємства своєчасно сплачувати відсоткові платежі.

М. Грідчина

**Колектив** (лат. *collectivus* — збірний) — відносно компактна соціальна група, яка об'єднує людей, зайнятих вирішенням конкретного суспільного завдання (колектив навчальний, трудовий, науковий, студентський, спортивний тощо). Структура К. формальна встановлюється на підставі офіційних обов'язків кожного працівника в організації, посадових інструкцій і наказів керівника. Структура К. неформальна



ґрунтується на особистих відносинах, симпатіях і антипатіях працівників, їх інтересах, ціннісних орієнтаціях.

В. Короткін

**Колективів типи** — класифікація колективів за різними ознаками: якісним складом, кількістю учасників, способами комплектування, рівнем мотивації, тощо. Кожна ознака класифікації дає змогу керівникам врахувати окремі аспекти та особливості управління колективами. За характером внутрішніх зв'язків колективи поділяються на формальні та неформальні. *Формальні колективи* створюються із зовнішніх причин (рішення керівництва, необхідність виконання певних завдань) або для виконання постійної функції (наприклад, відділ планування) чи вирішення певного цільового завдання (робоча група, комісія). Ці колективи виділяються як структурні підрозділи в організації, мають керівника, чітко визначену структуру ролей, посад всередині групи, формально закріплені за ними функції та завдання. *Неформальні колективи* (групи) створюються вільно, спонтанно у складі формальної організації на основі спільних цілей, інтересів, поглядів, звичок, симпатій та антипатій. В таких колективах діють неписані правила і норми поведінки; робочі (службові) цілі та завдання відходять на задній план, є неформальні лідери.

За способами комплектування розрізняють: *постійні колективи*, зафіксовані у штатній структурі організації (бригади, відділи, інші підрозділи, представники яких мають одну штатну посаду і працюють у складі тільки одного колективу), і *тимчасові колективи*, які створюються із представників різних підрозділів для роботи над конкретними завданнями (проекти, програмами). Після вирішення визначених завдань вони припиняють своє функціонування або спрямовуються на реалізацію нових проектів уже в іншому складі.

За виконуваними завданнями колективи поділяються на групи керівництва, функціональні, виробничі групи, комітети. *Група керівництва* (командна група) складається з керівника організації (підрозділу) і його безпосередніх підлеглих, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками (наприклад, президент і віце-президенти; за-

ступник директора і керівники підпорядкованих йому підрозділів; начальник цеху і майстри виробничих дільниць). *Функціональна група* поєднує керівника і фахівців функціонального підрозділу (служби, відділу, бюро, групи), які виконують спільну функцію управління, мають близькі професійні цілі, завдання та інтереси, наприклад відділи планування, маркетингу, контролю якості. *Виробничі групи* функціонують у лінійних підрозділах організацій і складаються із менеджера підрозділу та безпосередньо підлеглих йому працівників. Учасники виробничої групи разом працюють над одним завданням, виконують спільну роботу, виробляють однакову продукцію. *Комітет* (комісія, рада) — постійна або тимчасова група всередині організації, якій делеговано повноваження для виконання певних завдань, наприклад профспілковий комітет, комісія підприємства з вирішення трудових спорів, рада директорів тощо.

За ефективністю використання потенціалу розрізняють робочі групи, псевдокоманди, потенційні команди, справжні команди, високоефективні команди. *Робоча група* — група переважно самостійно працюючих фахівців, які перебувають у соціальній взаємодії для обміну інформацією та досвідом. Діяльність такої групи ґрунтується на спільному результаті окремих зусиль її членів. Учасники взаємодіють переважно для обміну досвідом та інформацією. В робочій групі не існує адміністративного тиску щодо формування єдиних цілей чи чітких завдань спільної діяльності, тому взаємодія членів групи має випадковий характер або не підкріплюється спільною відповідальністю за одержані результати. *Псевдокоманди* — групи, члени яких не зуміли скористатися перевагами спільної діяльності (не бачили в цьому сенсу, не захотіли, нікому не було потрібно). В таких групах не проявляється інтерес до визначення спільних цілей чи колективних завдань. *Потенційні команди* — колективи, члени яких відчувають потребу ефективної діяльності й прагнуть досягти високих результатів праці. Вони усвідомлюють важливість спільної мети для підвищення продуктивності діяльності, мають конкретні завдання, але не змогли напрацювати ефективні методи співробітництва. Можливі два сценарії розвитку потенційної команди: вона може стати високоефективною групою, якщо

вирішить проблеми співробітництва, або не використає свій потенціал і з часом перетвориться на псевдокоманду байдужих людей. *Справжні команди* — невеликі групи, члени яких володіють взаємодоповнюючими уміннями і навичками, мають спільні цілі, завдання, напрацювали ефективні методи спільної діяльності. Вони знають, як задовольнити потреби організації та учасників групи; можливості команди перевищують сподівання менеджерів. *Високоефективні команди* — групи, які відповідають всім вимогам до справжніх команд і сприяють індивідуальному розвитку їх учасників. Результати діяльності таких команд дуже високі, в деяких випадках вони можуть бути зразком для інших колективів.

За рівнем мотивації на роботу колективи можна умовно поділити на групи “х”, “у”, “z”. *Група “х”* — немотивована на роботу, склад її різномірний за віком, статтю, національністю, вона складається з некваліфікованих працівників, які мають “совкову” психологію і чітко виражену установку на мінімальну віддачу і бездіяльність. Інколи це може бути інтелектуальна група, що сприймає роботу як клуб, де можна проводити час в приємному спілкуванні, за комп’ютерними іграми, читанням літератури тощо. Ефективність і результативність групи дуже низькі. Мотивувати роботу членів групи “х” може авторитарний керівник за рахунок централізації функцій управління у своїх руках, застосування директивного стилю, чіткого планування і контролю, жорсткого покарання окремих членів групи, які не виконують завдання і порушують трудову дисципліну. Мало кваліфіковані старанні працівники потребують навчання. Групи “х” не можна доручати складні роботи, що потребують високої якості виконання. *Група “у”* — частково мотивована на роботу. Як правило, ця група створюється без врахування професійної підготовки, статі та віку працівників, з розділенням формальних і неформальних лідерів в мікрогрупах, із значною кількістю людей, які не мають необхідного рівня знань і навичок для виконання поставлених завдань. У групі також є достатня кількість працьовитих людей, але відсутні чітко визначені завдання і ресурсне забезпечення; переважає однакова оплата праці кращих

і відсталих працівників. У колективі можуть часто виникати конфлікти, інтриги і протиріччя між окремими особами, мікрогрупами. Для підсилення мотивації групи “у” менеджеру необхідно: виявити неформальних лідерів і призначити їх на посаду бригадирів, майстрів, керівників проектів; правильно визначити цільові завдання і розподілити функції управління з частковим делегуванням повноважень керівникам мікрогруп чи неформальним лідерам; використовувати переважно демократичний тип влади; правильно застосовувати винагороду за результати праці та покарання за невиконання завдань; постійно підтримувати сприятливий морально-психологічний клімат в колективі. *Група “z”* повністю мотивована на роботу. Має високий рівень кваліфікації, відносно однорідний склад працівників за віком, освітою, інтересами і мотивами діяльності. Морально-психологічний клімат в колективі добрий, група складається із сумлінних працівників, які прагнуть самореалізації та високо оцінюють моральне заохочення. Переважають демократичний і ліберальний стилі управління. Менеджеру для підтримання мотивації рекомендується: делегувати частину своїх повноважень у мікрогрупи; активно залучати підлеглих до процесу прийняття рішень; застосовувати винагороду за результати і якість праці.

За складом колективи бувають однорідні (гомогенні) та різномірні (гетерогенні) щодо статі, віку, професії, статусу, рівня освіти. *Різнорідні колективи* ефективніші при вирішенні складних проблем і за інтенсивної творчої роботи, *однорідні* ефективно вирішують прості завдання. Чим більша схожість між членами колективу, тим значніший їх взаємний вплив, швидше формується почуття спільності. Проте в однорідних колективах гостріша внутрішня конкуренція, тому вони більш конфліктні.

За типом організаційних зв’язків виділяють первинні та вторинні колективи. *Первинні* — це колективи первинних підрозділів (служб, відділів, бригад, дільниць), які об’єднують працівників на основі окремих технологічних операцій, процесів. Учасники їх вступають між собою у безпосередні відносини. *Вторинні* діють у масштабах організацій в цілому (фірма, підприємств-

во) або їх великих (вторинних) підрозділів — цехів, відділень, філій. Рівень безпосередньої взаємодії членів таких колективів значно нижчий. Працівники великих організацій можуть взагалі бути незнайомими, але належність до колективу підприємства має для них велике значення.

За статусом колективи поділяють на офіційні та неофіційні. *Офіційні колективи* оформлюються юридично і діють у межах правового простору, *неофіційні* створюються на основі співробітництва людей, яке ніде не зафіксоване. За розмірами розрізняють колективи малі (до 20 осіб) та великі (більше 20 осіб). Члени *малих колективів* мають можливість підтримувати між собою особисті відносини, тому заміна навіть одного працівника призводить до зниження ефективності функціонування групи. Для *великих колективів* характерні ослаблені особисті зв'язки між їх учасниками, більша віддаленість виконавців від керівництва, колег, менша зацікавленість працівників у результатах діяльності. Щодо свободи входження колективи поділяються на *обов'язкові* (наприклад, армійські) та *добровільні*.

В. Сладкевич

**Командитне товариство** — товариство, в якому разом з одним або більше учасниками, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, є один або більше учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майно товариства (вкладників).

Г. Барчан

**Комбінат** (лат. *combinare* — з'єднувати) — 1) об'єднання технологічно пов'язаних між собою підприємств різних галузей, продукція одного з яких є матеріалами, напівфабрикатами для іншого; 2) об'єднання кількох пов'язаних між собою технологічних виробництв, зосереджених у різних галузях, які послідовно обробляють або комплексно використовують сировину, відходи тощо; 3) адміністративне об'єднання технологічно не пов'язаних між собою підприємств однієї галузі; 4) об'єднання дрібних виробництв місцевої промисловості або підприємств побутового обслуговування.

В. Сладкевич

**Комбінування виробництва** (англ. *combine* — комбінувати) — модель організації виробництва, за якої на одному підприємстві поєднуються і функціонують різні виробництва, продукція яких є сировиною, напівфабрикатами, допоміжними матеріалами для інших виробництв. К. в. здійснюється: 1) поєднанням послідовних стадій обробки продукції (у чорній металургії — видобуток руди, виплавка чавуну, переробка чавуну на сталь, виробництво прокату); 2) поєднанням різнорідних технологічних процесів для комплексного використання сировини (з вугілля виробляють кокс, коксівний газ, коксівне вугілля, водень, етилен, метан, смолу, бензол, аміак, сірку); 3) поєднанням задля використання відходів основного виробництва (на металургійному заводі — цемент із шлаків); 4) поєднанням фінансів і промислового виробництва. К. в. є самостійним фактором підвищення економічної ефективності за рахунок кращої організації праці, повного використання сировини, скорочення часу виробництва та обігу, заощадження енергії, палива тощо. Передбачає великі розміри підприємства і високий рівень концентрації виробництва. Серед найбільших корпорацій США, Японії, інших розвинутих країн майже немає спеціалізованих підприємств, більшість фірм комбіновані. К. в. сприяє створенню вертикальних пірамід виробничого менеджменту, коли головні фірми безпосередньо контролюють субпідрядні виробництва (фірми) першого порядку, через інші — фірми на нижчих рівнях. К. в. відбувається на основі концентрування виробництва у двох напрямках: 1) злиття різних виробництв у єдиний комбінований комплекс, різних підприємств — у єдине; 2) розвиток спеціалізованих підприємств у по-різному комбінованих виробництв і підприємства. Наприкінці ХХ ст. у країнах світу великого значення набули поєднання фінансового та промислового капіталу і створення своєрідного комбінування у вигляді фінансово-промислових груп.

В. Сладкевич

**Комерційний кредит** — кредит, наданий у товарній формі продавцями покупцям у вигляді відстрочки платежу за продані товари та оформлюваний векселем покупця

або записом на відкритому рахунку, за яким покупець в обумовлений термін зобов'язується погасити свою заборгованість.

О. Казак

**Комерційний розрахунок** — в умовах ринкової економіки один з ефективних механізмів регулювання системи економічних взаємовідносин на рівні окремих підприємств, організацій і галузей. К. р. застосовується у двох видах: як метод управління діяльністю цілим підприємством (повний К. р.) і як метод управління його відносно самостійними структурними виробничими підрозділами (внутрі-виробничий, внутріфірмовий К. р.). На повному К. р. функціонують суб'єкти підприємницької діяльності, які мають права юридичних осіб, володіють самостійним балансом, відкривають власні рахунки в банках, наділені правом укладання угод, договорів з юридичною або фізичною особою як суб'єктом ринкового господарювання. Діяльність відносно самостійних середніх та дрібних виробничо-господарських структурних одиниць підприємств та організацій базується на засадах внутрішнього К. р. Механізмом його реалізації є система договорів, що містить взаємні зобов'язання щодо здійснення господарської діяльності. Такі структурні одиниці за межами підприємства чи організації права самостійної економічної діяльності не мають, їх можливості втілюються лише на засадах внутріорганізаційного підприємства.

О. Антонюк

**Комісія** (лат. *comissio* — доручення) — 1) договір про торгово-посередницькі операції, що здійснюються однією стороною (комісіонером) за дорученням іншої сторони (комітента) від свого імені, але за рахунок комітента, а також плата за здійснення такої угоди; 2) плата комерційному банку за операції, що виконуються за дорученням і за рахунок клієнта (комерційна винагорода), а також плата інвестиційним банкам за операції щодо розміщення цінних паперів.

М. Копнов

**Комітент** — сторона в договорі комісії, яка доручає іншій стороні (комісіонеру) здійснити за винагороду (комісію) одну

або кілька операцій з товарами, векселями, іноземною валютою, акціями, облігаціями тощо від імені комісіонера, але в інтересах і за рахунок комітента.

М. Копнов

**Компанія** (франц. *compagnie*, від лат. *cum* — разом і *panis* — хліб) — 1) асоціація осіб, які об'єдналися з метою отримання прибутку, сформували юридичну особу і здійснюють бізнес від імені К.; 2) корпоративне підприємство, яке є юридичною особою, на відміну від його учасників. К. оперує як самостійна одиниця, успішність якої намагаються забезпечити всі її члени. Асоціація, організована з метою комерційної або промислової діяльності, може функціонувати на принципах партнерства, корпорації, набувати інших форм ділової організації. У деяких довідниках "К." визначається як спілка, об'єднання, товариство тощо.

М. Копнов

**Компанія віртуальна** — 1) принципово новий спосіб (форма) організації бізнесу за допомогою комп'ютерних мереж (наприклад, Інтернету), коли обіг, обмін і торгівля будь-якими товарами чи послугами здійснюються в електронно-інформаційному вигляді, а відносини між партнерами будуються передусім на довірі, без особистих зустрічей, укладання юридичних угод і відкриття офіційного офісу за конкретною географічною адресою; 2) організація, компанія, яка діє у віртуальній реальності, наприклад у кіберпросторі мережі Інтернет; 3) створене тимчасово, на термін виконання проекту, часто організаційно не оформлене підприємство, яке акумулює виробничі, фінансові та інтелектуальні зусилля багатьох компаній. Ідея К. в. полягає у пошуку зарубіжних ділових партнерів, налагодженні взаємозв'язків з ними за допомогою світових електронно-інформаційних мереж, в основі яких — принцип "гроші за гроші" або "послуга за послугу", а після здійснення реальних угод — отримання прибутку. На відміну від традиційної бізнесової корпорації, К. в. не має визначеної кількості працівників (учасників), зафіксованої організаційної структури та інших атрибутів формальної організації. Ділова активність, об'єднання потужностей і взаємодія досягаються за рахунок чіт-

кої координації при переданні інформації, проведення телеконференцій із застосуванням комп'ютерних мереж. К. в. діють у сфері торгівлі комп'ютерними програмами, у консалтинговій, рекламній, туристичній та у багатьох інших сферах бізнесу.

*В. Сладкевич*

**Компанія головна** — 1) підприємство, яке посідає провідне місце у складі об'єднання (концерну, холдингу); 2) компанія, яка володіє контрольним пакетом акцій, здійснює управління найважливішими сферами діяльності своїх дочірніх компаній та філій.

*В. Сладкевич*

**Компанія материнська** — компанія, яка володіє контрольним пакетом акцій, здійснює управління найважливішими сферами діяльності своїх дочірніх компаній та філій. К. м. забезпечує контроль, володіючи (безпосередньо або через інші дочірні компанії) не менш як 50 % капіталу дочірніх компаній, а також якщо вона володіє меншою за 50 % часткою капіталу, але має: завдяки угодам з іншими інвесторами частку управлінських голосів у дочірній компанії, що перевищує 50 %; право здійснювати фінансову та виробничу політику підприємства згідно зі статутом або угодою; право призначати або звільняти більшість членів ради директорів чи аналогічного керівного органу дочірньої компанії; право визначального голосу в раді директорів або аналогічному керівному органі дочірньої компанії.

*В. Сладкевич*

**Компенсація** — відшкодування втрат, витрат, повернення боргу тощо. Здебільшого набуває форми виплати грошової суми в обмін на товари або послуги, але іноді може бути прямим обміном (наприклад, у разі бартеру) одного товару на інший; суми грошей, що виплачуються інвестором при купівлі акцій та інших цінних паперів, або грошового вираження продажу цих активів до сплати комісії та інших податків.

*М. Копнов*

**Комплекс маркетингу** (*marketing mix*) — 1) сукупність елементів маркетингу, що підлягають контролю з боку маркетингового персоналу і вибираються для досягнення ба-

жаної реакції цільового ринку; 2) поєднання стратегій, що охоплюють 4 “Р” — товар, ціну, розподіл і просування (*product, price, place, promotion*). “К. м.” — одне з ключових понять сучасного маркетингу; він складається з усього того, що може зробити компанія для підвищення попиту на свій товар. Ф. Котлер пропонує таку його схему: 1) *товар*: асортимент товарів, якість, дизайн, властивості, торгова марка, упаковка, обслуговування, гарантії; 2) *ціна*: ціна за преїскурантом, знижки, термін платежу, умови кредиту; 3) *просування*: реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю; 4) *розповсюдження товару*: канали збуту, охоплення ринку, асортимент, місце розташування, складські запаси, транспортування. Товар є неподільною сукупністю власне товару та низки послуг, які надаються цільовому ринку. К. м. (*marketing mix*) Ф. Котлер визначає як набір контрольованих маркетингових інструментів, сукупність яких компанія використовує для отримання бажаної реакції цільового ринку. Пріоритет споживача у стосунках творців благ та споживачів К. м. проектує на комплекс певних купівельних переваг споживача. Його називають комплексом 4 “С”: запити та потреби покупця (*customer needs and wants*); витрати покупця (*cost to the customer*); зручність (*convenience*); обмін інформацією (*communication*). Успіх буде можливим для тієї компанії, яка здатна задовольнити потреби покупця економно, зручно і за належного взаєморозуміння. К. м. є центральним елементом плану маркетингу і виступає у вигляді комплексу стратегій щодо товару, розподілу, ціни, просування. Категорія “товар” у маркетингу має дещо інше, відмінне від суто економічного значення; у теорії маркетингу вважається, що ринковий продукт “товар” складається як з відчутних характеристик (властивостей), так і з невідчутних, тобто характеризується як фізичними властивостями, так і очікуваннями споживачів. Визначення товару передбачає ще й третій компонент — післяпродажне обслуговування. Завдання компанії полягає у тому, щоб перетворювати бажані якості товару на його властивості. Термін “маркетинг-мікс” почав використовуватись у навчальному процесі американським професором Нейлом

Борденом ще на початку 50-х років ХХ ст. Приводом для його застосування стало розуміння діяльності спеціаліста з маркетингу як фахівця, що “змішує інгредієнти”, тобто творчо розробляє комплекс маркетингових процедур і прийомів. У вітчизняній літературі часто комплекс 4 “Р” розглядається як “система маркетингу”, що є суттєвою методологічною помилкою. Усі елементи К. м. об’єднуються в управлінському процесі в узгоджену програму, розроблену для досягнення маркетингових цілей компанії, і становлять набір практичних прийомів, що забезпечують виконання прийнятого рішення про позиціонування товару на цільовому ринку. Логічно у сучасних умовах є поява “модернізованого К. м.” — 7 “S”, що свідчить про розвиток маркетингової теорії, формування її категоріально-понятійного апарату.

А. Діденко

**Комунікації** (лат. *communicatio* — зв’язок) — обмін інформацією між двома і більше людьми (працівниками). К. є процесом зв’язку між працівниками, підрозділами, організаціями. Вони супроводжують усі процеси, що відбуваються в організації.

В. Кузьменко

**Комунікації в організації** — 1) процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який забезпечує взаємне розуміння; 2) спілкування, передання інформації в процесі діяльності. Комунікацію разом з прийняттям рішень називають поєднувальними процесами, оскільки вони забезпечують зв’язок між функціями управління — плануванням, організацією, мотивацією, контролем. Роль комунікацій в підвищенні ефективності управління організацією виявляється в тому, що з їх допомогою забезпечуються, узгоджуються дії різних підрозділів і працівників організації при вирішенні комплексних завдань і проблем; передається адекватна інформація всередині організації та за її межами; здійснюються переконання і мотивація керівництва, персоналу організації та її ділових партнерів. Ефективна комунікація важлива для успішного управління з таких причин: вирішення значної частини управлінських завдань ґрунтується на безпосередній взаємодії посадових осіб; міжособистісна комунікація є кращим способом

обговорення і вирішення неоднозначних і суперечливих питань. В управлінні організаціями застосовуються різні види комунікацій. Стосовно організації виділяють зовнішні та внутрішні комунікації. *Зовнішні комунікації* здійснюються між організацією та окремими групами інтересів, що складаються з великої кількості сегментів суспільства, з яким взаємодіє організація. *Внутрішні комунікації* здійснюються всередині організації. Вони можуть бути формальними і неофіційними, лінійними і функціональними, вертикальними і горизонтальними; забезпечують зв’язок та координуваність дій частин організації: рівнів керівництва, підрозділів, посадових осіб, керівників та підлеглих. За напрямом існують вертикальні та горизонтальні комунікації. *Вертикальні комунікації* — обмін інформацією між керівниками і підлеглими, який має субординаційний характер. Вони поєднують ієрархічні рівні в організації та її частинах. За напрямом вертикальні комунікації поділяються на: 1) висхідні (спрямовані від підлеглих до керівництва; здійснюються у формі звітів, пропозицій, пояснювальних, службових записок; мають на меті оповіщення вищого керівництва про те, що робиться на нижчих рівнях ієрархічної системи); 2) низхідні (спрямовані від керівництва до підлеглих; здійснюються у формі наказів, розпоряджень доведення інформації). Через вертикальні комунікації вирішуються проблеми влади і впливу в організації. Із розвитком і зростанням організації, розширенням масштабу її бізнесу ефективність вертикальних комунікацій погіршується. *Горизонтальні комунікації* — обмін інформацією між рівнями за статусом частинами або членами організації, які забезпечують виконання принципу координації і сприяють взаємодії частин організації при вирішенні спільних проблем. Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов’язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв’язку тощо. Формами реалізації горизонтальних комунікацій є проведення зборів, нарад, робочих зустрічей створення робочих цільових груп і команд. Горизонтальні комунікації найбільш розвинуті в організаціях з матричними і плоскими структура-

ми управління, за демократичного стилю керівництва.

За змістом управлінські комунікації поділяються на лінійні та функціональні. *Лінійні комунікації* — це відносини, в яких керівник реалізує свої посадові повноваження і здійснює пряме управління підлеглими. Лінійні комунікації спрямовані в організаційній ієрархії згори донизу, як правило, мають форми наказів, розпоряджень, команд, вказівок і забезпечують досягнення організаційних цілей. *Функціональні комунікації* спрямовані в організаційній ієрархії знизу вгору, мають дорадчий характер і виступають у формі порад, рекомендацій, альтернативних рішень, інформування. Функціональні комунікації підвищують якість рішень, які приймаються лінійними менеджерами, компенсують їх незнання деталей у таких сферах, як НДДКР, кадри, фінанси, бухгалтерія, технологія, маркетинг, законодавство.

За специфікою здійснення комунікації можуть бути *організаційними* і *міжособистісними*. Менеджери і фахівці повинні мати уявлення про перепони в організаційних комунікаціях. До них належать: фільтрація, зміна змісту повідомлень між рівнями керівництва; перевантаження каналів комунікації та менеджерів, які не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію; незадовільна структура організації, наприклад значна кількість рівнів керівництва; неефективне використання робочих груп, персоналу; конфлікти між підрозділами організації.

*Способи вдосконалення К. в о.:* регулювання інформаційних потоків в організації; систематичні короткі робочі зустрічі керівника з одним (кількома) або усіма підлеглими для розподілу завдань, обговорення пріоритетів, проблем; застосування систем зворотного зв'язку (переміщення, опитування працівників); впровадження систем збирання пропозицій; застосування сучасних інформаційних технологій. За формами організації виділяють такі види комунікацій: ділова розмова, спір, дискусія, ділова бесіда, торги, наради, ділові переговори. *Ділова розмова* — розмова з колегами і партнерами, клієнтами, замовниками, суперниками і конкурентами. *Спір* як форма організаційної комунікації має такі особливості: конфліктний характер обговорення; участь принаймні двох

суб'єктів (пропонента і опонента), які ведуть боротьбу за власні тези і спростовують тези іншої сторони; учасники спору рівнозначні у своїй ролі в процесі обміну думками за ступенем активності, видами і формами прямого і зворотного зв'язку між собою; предметом спору є суперечливе положення, щодо якого кожна сторона має власну думку; спір як вид ділового спілкування не регламентується у часовому, просторовому, процедурному відношенні; наслідками спору часто є конфронтація його учасників. *Дискусія* як форма ділового спілкування пов'язана з організованістю, упорядкованістю, колективною діяльністю із з'ясування істини. Дискусія має такі особливості: учасники її виступають партнерами, співавторами у колективному обговоренні спірних питань; мета дискусії — не спростування точки зору опонентів, а аналіз їх, знаходження і використання позитивних тез; позиції сторін можуть бути не тільки взаємовиключними, а й взаємодоповнюючими; обговорення спірних положень пов'язані з аналізом, колективною діяльністю, формуванням спільної точки зору; на відміну від спору з його конфліктністю і протилежністю думок дискусія веде до компромісу. *Ділова бесіда* — форма усної комунікації між кількома людьми у вузькому колі. Офіційні рішення за результатами ділових бесід приймаються не завжди, але їх учасниками одержують інформацію для результатів і наступних дій. Бесіди є важливим елементом таких управлінських процедур, як оформлення на роботу, звільнення співробітників, прийом відвідувачів, консультування, ділові переговори, зустрічі. *Збори* — форма колективного обміну інформацією, який закінчується прийняттям конкретних рішень. На зборах повинен бути присутнім весь персонал організації (підрозділу). Розглядаються і обговорюються загальні питання, що накопичилися за певний проміжок часу. Метою зборів часто є підведення підсумків діяльності та визначення планів на майбутнє.

За рівнем регламентації розрізняють формальні та неформальні комунікації. *Формальні комунікації* відбуваються офіційними каналами і мають зміст та форму, які визначені керівництвом. Забезпечують обмін інформацією між ієрархічними частинами, посадовими особами організації. Можуть визначатися установчими доку-

ментами підприємства. Найбільш поширеними формальними каналами К. в о. є інформаційні бюлетені, дошки оголошень, електронна пошта, регулярні збори, наради, бланки документації, а також особисте спілкування посадових осіб. Проблемою формальних комунікацій у великих організаціях є інформаційне перевантаження менеджерів, що знижує ефективність управлінських рішень. *Неформальні комунікації* реалізуються в обхід офіційних каналів і розвиваються тоді, коли формальні комунікації організовані неефективно. Спілкування людей здійснюється за допомогою вербальної та невербальної комунікацій. *Вербальні комунікації* — передавання інформації шляхом повідомлень, зашифрованих у словах, реалізуються через усні та письмові повідомлення. Усне передавання інформації здійснюється в процесі мовного діалогу, наради, переговорів, презентацій, телефонних розмов, коли найбільший її обсяг передається за допомогою голосового зв'язку. Письмові комунікації реалізуються через документи у вигляді листів, наказів, розпоряджень, інструкцій, нормативних положень, коли керівник передає підлеглому письмові вказівки. *Невербальні комунікації* — передавання інформації без використання слів, за допомогою мови рухів, параметрів мови, та інших форм самовираження людей. За носіями інформації комунікації поділяються на усну, письмову та електронну. У багатьох ситуаціях найефективнішою є *усна комунікація*, що здійснюється за безпосереднього контакту. Вона забезпечує точне і детальне передавання сутності повідомлень, уточнення неясних питань, виключає можливість неправильного розуміння завдань. *Письмова комунікація* здійснюється в організації шляхом розроблення і розповсюдження різного роду документів — наказів, інструкцій, службових записок тощо. Завданнями письмової комунікації є: інформування співробітників; здійснення на них управлінського впливу; інструктаж у зв'язку з початком певної роботи, контроль за її результатами; звітування про виконання за певний період роботи; повідомлення про події. Відповідно до завдань письмової комунікації розробляють документи, які можуть бути: розпорядчими (накази, вказівки); організаційними (положення, статут, інструкція, протокол); інформаційно-довідковими (довідка, доповідна

чи пояснювальна записка, акт, службовий лист, телеграма, телефонограма, факсограма); особистими (автобіографія, заява, доручення). Ключем до ефективної письмової комунікації є дотримання певних вимог до інформації та ясність, повнота, надійність, правильність.

В. Сладкевич

**Комунікаційний процес** — обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей. Основною метою К. п. є забезпечення розуміння переданих повідомлень. У процесі обміну інформацією наявні чотири базових елементи: 1) відправник — особа, яка генерує ідеї або збирає і передає інформацію; ним може бути одна людина чи група людей, які працюють разом; 2) повідомлення — інформація, закодована за допомогою символів (вербальних або невербальних); 3) канал — засіб, за допомогою якого повідомлення спрямовується від відправника до одержувача; 4) одержувач — особа, якій призначено інформацію і яка її інтерпретує. К. п. складається з послідовних взаємопов'язаних етапів, на кожному з яких зміст повідомлення може бути змінено, перекручено, чи повністю втрачено: виникнення ідеї; кодування і вибір каналу; передавання повідомлення; декодування. Перший етап комунікації (*виникнення ідеї*) починається з формулювання ідеї або добору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення варто зробити предметом обміну. Тут необхідно дотримуватися правила: не починати говорити, не почавши думати. На цьому етапі комунікації потрібно усвідомити, які ідеї призначені для передавання повідомлень, і бути впевненим в адекватності й доречності своїх ідей з урахуванням конкретної ситуації та мети. На другому етапі (*кодування і вибір каналу*) відправник повинен закодувати ідею — ретворити її на повідомлення за допомогою символів. Такими символами можуть бути слова, інтонації, жести (мова тіла), міміка, вчинки, тощо. Існують принципи точного кодування повідомлень: 1) доречність — повідомлення необхідно зробити доречним, важливим, ретельно добираючи для цього прийнятний момент комунікації, слова, символи чи жести; 2) простота — у повідомленні потрібно використовувати найпростіші слова, символи чи жести, зменшувати їх



кількість; 3) організація — для зручності сприйняття повідомлення його можна структурувати, поділити на кілька блоків; 4) повторення — виділяти основні моменти повідомлення і повторювати їх щонайменше один раз (повторення особливо важливе для усної комунікації, коли люди можуть не розібрати слів); 5) зосередження на головному — потрібно концентруватися на істотних аспектах повідомлення, воно повинно бути зрозумілим, не містити зайвих подробиць. Відправнику також необхідно вибрати канал для передання повідомлення, наприклад усний, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку, в т. ч. комп'ютерні мережі, електронну пошту тощо. Вибраний канал повинен відповідати важливості та змісту повідомлення, а також бути сумісним із типом символів, використаних для кодування. Для передання важливих повідомлень бажано обирати кілька каналів комунікації, які доповнюватимуть один інший. На третьому етапі (*передання повідомлення*) відправник використовує обраний канал для передання повідомлення, яке багато людей помилково сприймають за сам процес комунікації. Передання є лише одним із найважливіших етапів проходження ідей від однієї особи до іншої. Відправник на цьому етапі повинен пересвідчитися, що повідомлення одержане і є зрозумілим для адресата. Четвертий етап (*декодування*) — процес, за допомогою якого отримувач повідомлення перетворює одержані символи на конкретну інформацію та інтерпретує її значення. Обмін інформацією є ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснивши дії, які очікував від нього відправник. На ефективність К. п. значно впливають шум і зворотній зв'язок. *Шум* — будь-яке втручання в процес комунікації, яке викривлює зміст повідомлення. Шум має місце на всіх етапах К. п. Це наявність сильного паралельного сигналу; мовні, звукові помилки; викривлення в лініях зв'язку; значна кількість рівнів управління в організації тощо. *Зворотний зв'язок* між відправником і одержувачем інформації існує, коли вони міняються комунікаційними ролями, й інформація йде у зворотному напрямку. Таким чином відправник і одержувач інформації пересвідчуються, що вони правильно зрозуміли один одного.

*В. Сладкевич*

**Комунікація проста** — форма обговорення якоїсь теми, що передбачає для всіх учасників усього дві позиції — *автора і розуміючих*. К. п. як будь-яка діяльність має свої форму і зміст. Зміст комунікації — це предмет, тема обговорення, тобто те, про що йдеться. Форма комунікації в її позиційності. Про комунікацію можна говорити за наявності: людини, яка має своє уявлення (або образ) про щось (автора); внутрішнього процесу переведення ним у текст свого уявлення за допомогою мови; процесу передання тексту за допомогою посередника (звукового або письмового); іншої людини (розуміючого), яка сприймає повідомлення від першої за допомогою відповідних органів чуттів (слуху або зору); внутрішнього процесу переведення отриманого тексту другою людиною в уявлення, подібне авторському. Тобто К. п. може відбутися за наявності автора, який бажає зробити повідомлення, і розуміючого, який зацікавлений в одержанні інформації від автора. В окремому випадку, розуміючий може бути присутнім лише потенційно, наприклад у ситуації “письменник — читач”. Зі сказаного випливає, що автор і розуміючий повинні володіти мовною здатністю.

*В. Колпаков*

**Комунікація складна** — структурно організована взаємодія учасників обговорення в п'ятьох можливих позиціях (автор, розуміючий, критик, арбітр і організатор комунікації) у суворій відповідності з вимогами до кожної позиції. К. с. походить від простої комунікації (див. *Комунікація проста*), якщо розуміючий, який побудував уявлення, відповідне авторському, має щодо теми обговорення власну точку зору, відмінну від авторської. Тоді за правилами К. с. він може перейти в позицію *критика*. Критик вказує автору на недосконалість, неповноту або односторонність його версії, недоліки і зазначає, що необхідно змінити автору в його уявленні. Вирізняють два полярних типи критики — *конструктивну* і *руйнівну*. Критик-руйнівник заперечує авторську версію як незадовільну і повністю заміняє її своєю. Конструктивна критика передбачає збереження позитивного в авторському уявленні й усунення наявних у ньому недоліків. Найбільш розвинений варіант конструктивної критики — критика

з підставою, якою є організовані уявлення. Результатом конструктивної критики є вдосконалене вихідне уявлення автора, що стає спільним, погодженим уявленням автора, і колишнього критика. У разі виникнення тривалої суперечки між автором і критиком без перспективи узгодження їхніх уявлень і вироблення одного загального виникає необхідність у ще одній функціонально-комунікативній позиції — *арбітра*. Арбітр за комунікативною функцією — індивід, який розуміє основні засади, тобто має абстрактніші та організованіші уявлення щодо теми суперечки. Наприклад, якщо суперечка комунікантів стосується економічної теми, то арбітром може бути професійний економіст. Для організації взаємодії комунікантів у зазначених позиціях необхідна п'ята позиція — *організатор комунікації*, функціями якого є контроль і коригування відповідності учасників комунікативним позиціям. Наприклад, організатор може скоригувати комунікантів, які вийшли в позицію критика, не до кінця зрозумівши думку автора. Наведена комунікація називається складною організованою. Проте простота виділених позицій ілюзорна. У реальній комунікації людям досить складно відповідати усім вимогам комунікативних позицій, але чим більший ступінь відповідності комунікантів вимогам культурної комунікації, тим імовірнішою є успішність комунікації в цілому. Наявність п'яти описаних позицій не означає, що в комунікації можуть брати участь лише п'ять осіб. Це типові функціональні позиції комунікантів. Наприклад, у момент, коли автор викладає свою думку, позицію розуміючих можуть займати відразу кілька людей, які реально слухають і намагаються зрозуміти зміст повідомлення автора. Так, під час лекції в позиції розуміючих може виявитися вся аудиторія. У критичну позицію також можуть увійти всі учасники комунікації, але висловлювати автору свої критичні зауваження вони повинні лише по черзі. В організованій комунікації її учасники часто припускаються помилок, які можуть бути використані в боротьбі за столом переговорів. У *позиції автора*: надмірне самовираження; відхід від теми; відсутність значущих пріоритетів у викладі; неструктурованість авторської версії; структуроване, але цілісно неорганізоване уявлення; неретельний, непра-

вильний добір слів для викладу своєї думки (порушення правил граматики і синтаксису у висловленні); нелогічність викладу частин висловлення; занадто абстрактний виклад версії; наведення прикладів, що не відповідають тезі; неврахування ступеня компетентності розуміючого. У *позиції розуміючих*: неприйняття автора (особиста ворожість, небажання сприймати версію автора); нерозуміння значень термінів, які вживає автор; відсутність досвіду щодо теми або змісту, відповідного авторському; неструктурованість змістів, побудованих на основі авторського тексту; невміння виділити істотне в авторській думці; небажання цілісності авторських уявлень; відсутність контролю розуміння авторської думки (формальність розуміння); переривання автора; нав'язування своєї версії автору; установка на вже відоме знання авторської версії; формальна згода; установка на авторство; передчасний вихід у позицію критика. В *позиції критика*: критиканство; критика без розуміння; критика не версії, а особистості автора; критика перекрученої версії автора; критика без наведення підстав; критика несуттєвого в думці автора; критика форми викладу, а не змісту; співавторство у функції критика; “чіпляння” за слова; відсутність альтернативної точки зору; неправильне співвіднесення своєї версії з версією автора; неадекватне формулювання критичної тези; порушення правил граматики. В *позиції організатора* ділової комунікації: небажання форми обговорення; відсутність здатності введення меж обговорення відстеження їх; входження в одну з комунікативних позицій (наприклад, автора, критика); відсутність контролю за двома організаторською функцією; відсутність здатності коригування інших комунікантів у разі виходу їх за межі позиції; формальні “причіпки” до способу взаємодії, що гальмують обговорення; коригування без врахування психологічного стану інших комунікантів; невміння коригувати безпідставність авторства і критики, відстежувати і коригувати відповідність комунікантів їх позиціям, контролювати рух змісту; відсутність контролю над самовизначенням комунікантів до теми, комунікації, типових позицій. Учасники ділової комунікації повинні розвивати у собі необхідні якості та навички для уникнення типових помилок.

**Конвенція про захист прав і основних свобод людини (Європейська конвенція з прав людини)** — міжнародно-правовий

документ прийнятий Радою Європи у Римі 4 листопада 1950 р. Встановлює систему захисту прав людини та контролю за її дотриманням. Складається із преамбули, 5 розділів та 66 статей. У розділі I визначено перелік прав і свобод, які гарантуються сторонами-учасниками кожній людині. У ст. 2 пункт 1 зазначено, що право кожної людини на життя захищається законом. Жодна людина не може бути умисне позбавлена життя інакше, ніж на виконання вироку суду, винесеного після визнання її винною у вчиненні злочину, за який законом передбачено таке покарання. У пункті 2 підкреслено, що позбавлення життя не розглядається як порушення цієї статті, коли воно є наслідком неминучої потреби застосувати силу: а) при захисті будь-якої людини від незаконного насильства; б) при здійсненні законного арешту в разі запобігання втечі людини, яка законно перебуває під вартою; в) у дях, законно вчинених з метою придушення бунту або заколоту.

У Конвенції зазначено, що жодна людина не може бути піддана катуванням, нелюдському або такому, що принижує її гідність, поводженню чи покаранню (ст. 3); перебувати в рабстві або в підневільному стані та бути приневоленою до примусової чи обов'язкової праці (ст. 4). Для цілей цієї статті термін “примусова чи обов'язкова праця” не охоплює: а) будь-яку роботу, виконання якої звичайно вимагається під час ув'язнення, призначеного згідно з положеннями ст. 5 цієї Конвенції, або під час умовного звільнення з-під такого ув'язнення; б) будь-яку службу військового характеру або, у разі відмови від неї з релігійних чи політичних мотивів у країнах, де така відмова визнається, службу, визначену замість обов'язкової військової служби; в) будь-яку іншу службу, яка має виконуватись на випадок надзвичайного стану або стихійного лиха, що загрожує життю чи благополуччю суспільства; г) будь-яку роботу чи службу, яка становить собою звичайні громадянські обов'язки. Ст. 5 (пункт 1) засвідчує, що кожна людина має право на свободу та особисту недоторканність. Жодна людина не може бути позбавлена волі інакше, ніж відповідно до процедури, встановле-

ної законом, в таких випадках: а) законне ув'язнення людини після її засудження компетентним судом; б) законний арешт або затримання людини за невиконання законного рішення суду або для забезпечення виконання будь-якого обов'язку, передбаченого законом; в) законний арешт або затримання людини, здійснені з метою забезпечення її присутності перед компетентним правовим органом на підставі обґрунтованої підозри у вчиненні злочину або якщо обґрунтовано визнається за необхідне запобігти скоєнню нею злочину чи її зникненню після його вчинення; г) затримання неповнолітньої людини на підставі законного розпорядження з метою виховного нагляду або законне затримання неповнолітньої людини з метою забезпечення її присутності перед компетентним правовим органом; д) законне затримання людей для запобігання поширенню інфекційних захворювань, людей психічно хворих, алкоголіків, наркоманів чи бродяг; е) законний арешт або затримання людини, здійснені з метою запобігання її незаконному в'їзду в країну, або людини, стосовно якої вживаються заходи з метою депортації або екстрадиції. У пунктах 2—3 зафіксовано права кожної людини у разі її арешту: 1) вона негайно сповіщається зрозумілою для неї мовою про підстави її арешту і будь-яке обвинувачення проти неї; 2) негайно має постати перед суддею чи іншою службовою особою, якій закон надає право здійснювати судову владу, і має право на судовий розгляд упродовж розумного терміну або на звільнення до початку судового розгляду (таке звільнення може бути обумовлене гарантіями з'явлення до суду); 3) коли людина позбавлена волі внаслідок арешту або затримання, то вона має право на швидкий розгляд судом законності її затримання і на звільнення, якщо затримання є незаконним; 4) кожна людина, яка стала жертвою арешту або затримання у порушенні положень ст. 5, має право вимагати та отримати компенсацію. У ст. 6 (пункт 1) зазначено, що кожна людина при визначенні її громадянських прав та обов'язків або висуненні проти неї будь-якого кримінального обвинувачення має право на справедливий і відкритий розгляд упродовж розумного терміну незалежним і безстороннім судом, створеним відповідно до закону. Судова посадова оголошується прилюдно, але преса

і відвідувачі можуть не допускатися до залу засідань протягом усього судового розгляду або якоїсь його частини з метою збереження моральних засад, громадського порядку або національної безпеки в демократичному суспільстві, коли того вимагають інтереси малолітніх чи захисту конфіденційності особистого життя сторін або у разі неминучої потреби, коли, на думку суду, в особливих випадках прилюдність розгляду може зашкодити інтересам правосуддя. Права людини, звинуваченої у вчиненні кримінального злочину розкрито у пункті 3 (ст. 6): а) бути негайно і детально проінформованою зрозумілою для неї мовою про характер і причину обвинувачення проти неї; б) мати достатньо часу і можливостей для підготовки свого захисту; в) захищати себе особисто чи використовувати правову допомогу захисника на власний вибір або, якщо вона не має коштів для оплати правової допомоги захисника, одержувати таку допомогу безплатно, коли цього вимагають інтереси правосуддя; г) допитувати свідків, що свідчать проти неї, або вимагати їхнього допиту, а також вимагати виклику і допиту свідків з її сторони на тих самих умовах, що і свідків, які свідчать проти неї; д) отримувати безоплатну допомогу перекладача, якщо вона не розуміє і не розмовляє мовою, яка використовується у суді. У Конвенції зафіксовано інші права людини: на повагу до її особистого і сімейного життя, житла і таємниці листування (ст. 8); на свободу думки, совісті та релігії (ст. 9); на свободу виявлення поглядів (ст. 10); на свободу мирних зборів і асоціації з іншими людьми, у т. ч. право створювати профспілки та вступати до них для захисту своїх інтересів (ст. 11); на одруження і створення сім'ї згідно з національними законами, які регулюють здійснення цього права (ст. 12). Важливе значення має ст. 14, в якій зазначено, що здійснення прав і свобод, викладених у цій Конвенції, гарантується без будь-якої дискримінації за ознакою статі, раси, кольору шкіри, мови, релігії, політичних чи інших переконань, національного або соціального походження, належності до національних меншин, майнового стану, народження або інших обставин. У розділі II закріплено положення, яке визначає систему захисту прав людини та контролю за їх дотриманням. Ці функції покладено на два органи: Європейську комісію з прав

людини та Європейський суд з прав людини (ст. 19). *Розділ III* присвячено порядку функціонування Комісії. Зокрема, у ньому зазначено, що вона виконує свою діяльність на пленарних засіданнях. Проте може створювати палати (у складі не менше семи осіб кожна), покликані розглядати подані заяви, які можуть розглядатися на основі встановленого прецедентного права або які не порушують суттєвих питань щодо тлумачення чи застосування Конвенції. Крім палат Комісії надано право створювати комітети, кожний з яких складається щонайменше з трьох членів, із повноваженнями, дійсними за одностайного голосування, ухвалювати рішення про неприйнятність або вилучення з реєстру справ заяви, коли таке рішення може бути прийняте без подальшого розгляду. Палата або комітет можуть у будь-який час відмовитися від своєї юрисдикції на користь пленарного засідання Комісії, яка також має право віддати розпорядження про передання на її розгляд будь-якої заяви, надіслані до палати або комітету (ст. 20). У *розділі IV* сформульовано процедуру створення Суду та регламент його роботи. Члени Суду обираються Консультативною асамблеєю більшістю поданих голосів із списку осіб, висунутих членами Ради Європи; кожний член Ради Євросоюзу трьох, кандидатів, з яких принаймні два повинні бути його громадянами (ст. 39). Термін обрання — 9 років. Суд обирає свого Голову і одного або двох заступників Голови терміном на три роки. Вони можуть бути перебрані (ст. 41). Для розгляду кожної справи, переданої до Суду, Суд створює палату із дев'яти суддів. Членом палати *ex-officio* є суддя — громадянин будь-якої держави, що є стороною в спорі, або, за його відсутності, особа, яка визначається на вибір такої держави і засідає як суддя, решта суддів визначається Головою Суду за жеребом перед початком розгляду справи (ст. 43). *Розділ V* (останній) регламентує порядок підписання, ратифікації та денонсації державами цієї Конвенції (ст. 57–66).

О. Антонюк

**Конверсія** — (лат. *conversio* — зміна) — 1) переукладення договору про умови оплати раніше наданого кредиту; 2) відновлення якого-небудь зобов'язання; 3) обмін конвертованих зобов'язань на

акції, переоцінка цінних паперів з однієї валюти на іншу; 4) властивість облигацій, що дає змогу їх власнику обміняти їх на певну кількість акцій випуску; властивість привілейованих акцій, що дає право обмінювати їх на звичайні акції; властивість цінних паперів, що дозволяє інвестору обміняти акції певної фундації на акції інших фундацій аналогічної вартості; 5) зміна умов раніше випущеної державної позики з метою зменшення витрат з державного боргу шляхом зниження відсотка або зміни терміну його погашення; 6) переведення промисловості з виробництва військової на випуск цивільної продукції або навпаки.

*В. Захожай*

**Конгломерат** (лат. *conglomeratus* — зібраний, ущільнений) — одна з форм об'єднань підприємств різних галузей, не пов'язаних між собою виробничою і технологічною спільністю (функціональною залежністю), внаслідок чого здійснюється об'єднання капіталів, власності різних компаній, які перебувають під єдиним фінансовим контролем переважно великого банку. *Приклади К.*: General Electric (широко диверсифікована компанія конгломератного типу, якій належать до 400 підприємств у десятках країн світу, спеціалізується на випуску важкого електрообладнання, обладнання зв'язку, ЕОМ, локомотивів, електровозів, медичної апаратури, побутових електроприладів, будівельного устаткування і матеріалів, космічних навігаційних систем, авіаційних двигунів і багатьох інших товарів, надає технічні послуги, працює на військово-промисловий комплекс); “Філіпс” (N.V. Philips gloeilampenfabrieken) — провідна в Нідерландах і Західній Європі компанія конгломератного типу, яка виробляє електронне обладнання, системи зв'язку, регулювання руху транспорту, ЕОМ, оргтехніку, медичну апаратуру, системи спостереження і охорони, побутові електроприлади, музичні інструменти, меблі, спортивні товари, має виробничі потужності та збутові відділення в десятках країн світу). *Особливості К.*: 1) інтеграція підприємств різних галузей, які не мають виробничої спільності (компанії, що поєднуються, технологічно та за своєю метою не пов'язані з основною сферою діяль-

ності фірми-інтегратора; профільне виробництво в К. не має значення); 2) компанії — члени К. зберігають юридичну і виробничо-господарську самостійність, але стають повністю фінансово залежними від головної компанії; високий ступінь децентралізації управління (відділення К. користуються значною автономією у всіх аспектах своєї діяльності); 3) непряме регулювання діяльності підрозділів з боку холдингової компанії К., використання фінансово-економічних методів як важелів управління; формування в структурі К. особливого фінансового ядра, до якого крім холдингової компанії входять великі фінансові та інвестиційні компанії; 4) нетривалість існування деяких К. та примусовий характер об'єднання капіталів у формі поглинань (через скуповування контрольного пакету акцій на біржі). Якщо підприємства стали збитковими, К. може позбутися їх і перетворитися на багатогалузевий концерн, підприємства якого мають виробничу і технологічну спорідненість. *Основні причини виникнення К.*: 1) дія закону централізації капіталу; 2) намагання усунути конкурентів, захопити лідируючі позиції в перспективних галузях (невипадково конгломерати виникли передусім у передових і найприбутковіших галузях промисловості, пов'язаних з виконанням державних військових замовлень); 3) циклічний і нерівномірний характер розвитку економіки, що призводить до кризи і збитковості підприємств в одних галузях і піднесення та процвітання в інших (тому економічно виправданим є скуповування акцій прибуткових підприємств, що частково компенсує кризовий стан інших компаній у межах К. і зумовлює найбільшу кількість “поглинань” в період економічного піднесення); 4) тактика податкових маніпуляцій: збитковість підприємств до їх об'єднання давала можливість списувати збитки і таким чином зменшувати суму податків; 5) намагання спекулятивно підвищувати курс акцій прибуткових компаній на фондовій біржі; 6) особливості антимонопольного законодавства, зокрема заборона 100 %-ї монополізації виробництва. Великі К. створювались ще у 20-х роках ХХ ст. на хвилі мілітаризації економіки країн світу. В 60–70-х роках розвиток диверсифікації великих компаній і створення К. були

пов'язані з прагненням придбання активів у сферах електроніки і телекомунікацій. У 80-х роках прибутковість К. стала зменшуватись. Компанії, що входили до К., мали гірші результати порівняно із незалежними підприємствами в тих самих галузях. У наш час також спостерігається зниження прибутковості К. *Основні проблеми*, що виникають при функціонуванні К.: надмірна диверсифікація; висока вартість і неконкурентоспроможність продукції; демотивація менеджерів як реакція на поглинання їх фірм; значна вартість поглинання і злиття компаній. Сьогодні К. концентрують активність на тих сегментах, в яких вони є лідерами, і позбавляються неключових активів.

*В. Сладкевич*

**Конкуренти** (лат. *concurrere* — бігти разом) — юридичні або фізичні особи, з якими певна організація (особа) вступає у боротьбу за покупця і (або) за ресурси зовнішнього середовища для забезпечення свого існування. Для характеристики К. використовують такі чинники: частка ринку; імідж; наявність визнаних торгових марок; фінансовий стан; розвиток НДДКР, наявність патентів і ліцензій; наявність передової технології; стан виробничих потужностей; рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів; здатність до маневрування, гнучкість у пристосуванні до змін; наявність власної розвиненої системи розподілу та збуту; наявність висококваліфікованих кадрів; рівень обслуговування проданої продукції; вид і рівень реклами; рівень планування; зв'язок з громадськістю. Аналіз К. здійснюється за такими самими методами, як і аналіз внутрішнього середовища організації. М. Портер пропонує аналізувати К. за такими параметрами: фінансові цілі; ставлення до ризику; цінності організації; системи контролю та стимулювання; організаційна структура; система бухгалтерського обліку; типи вищих керівників та стиль їхнього управління; уявлення про шляхи розвитку організації; склад ради директорів; обмеження з боку держави; зобов'язання фірми, які обмежують свободу вибору управлінських рішень. З метою аналізу К. групують у стратегічні групи — кілька організацій, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою

на засадах спільних конкурентних переваг та однаковими методами. Чинники, за якими визначають відповідність організації стратегічній групі К.: близька структура асортименту продукції; використання однієї системи розподілу; аналогічні тип та ступінь вертикальної інтеграції; пропонування покупцям аналогічного технологічного обслуговування; орієнтованість на одних замовників; задоволення однакових категорій специфічних покупців; використання подібних прийомів у засобах масової інформації; ідентичні технологічні прийоми виготовлення продукту або надання послуг; робота в одному інтервалі параметрів ціна — якість; ідентичні стратегічні орієнтири та механізми їх досягнення; однакова поведінка на ринку. Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп К. При формуванні їх застосовують підхід, в основу якого покладено потреби споживача. За цим підходом розрізняють такі групи К.: орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб і вимог, які висуває споживач до товару або послуги; спеціалізовані на задоволення специфічних потреб окремого сегменту ринку; нові К., які запланували вихід на ринок з аналогічною продукцією; можливі К., які нині обслуговують інші ринки з аналогічною продукцією; виробники товарів-замінників, які можуть витіснити основні продукти (послуги) з ринку.

*О. Баєва*

**Конкурентні переваги організації** — 1) унікальні відчутні та невідчутні ресурси, якими володіє підприємство; 2) стратегічно важливі для підприємства сфери бізнесу, які дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі; 3) висока компетентність підприємства в певній сфері, яка дає найкращі можливості перемагати конкурентів, залучати споживачів і зберігати їхню прихильність до товарів підприємства; 4) будь-яка ексклюзивна цінність, яку має організація і яка дає їй перевагу над конкурентами. К. п. о. втілюються в товарах, які випускаються і реалізуються нею на ринку. Продаж товару, що має конкурентну перевагу, або виготовленого з використанням внутрішньої К. п. о. забезпечує одержання додаткового прибутку. Для ефективного використання переваг рекомендується враховувати їх сутнісні характеристики та особливості: будь-яка

стратегія розвитку підприємства повинна ґрунтуватися на його перевагах. Основою їх є унікальні активи підприємства або особлива компетентність у сфері діяльності, важливих для певного бізнесу; при визначенні К. п. о. важливо орієнтуватися на запити споживачів і пересвідчуватися в тому, що ці переваги реальні, унікальні, відчутні для споживачів і сприймаються ними як такі. Загальні напрями досягнення К. п. о.: лідерство у витратах, диференціація продукції, фокусування (концентрування), ранній вихід на ринок, синергізм. Залежно від специфіки товару, організації, ринку, галузі переваги можуть мати різноманітні форми; як правило, вони реалізуються на рівні стратегічних бізнес-одиниць і становлять основу ділової стратегії компанії. Управління К. п. о. здійснюється за тими самими функціями, що і управління іншими об'єктами: прогнозування, планування, організації, обліку і контролю, мотивації, регулювання. Чим більше організація має переваг перед існуючими і потенційними конкурентами, тим вищими є її конкурентоспроможність, живучість, ефективність, перспективність.

Конкурентні переваги у сучасному світі бізнесу перестали бути статичними. Вони змінюються під впливом інноваційного процесу (розроблення нових технологій, зміна стилю життя і потреб споживачів, нове законодавство, рішення влади тощо). Тому для утримання К. п. о. потрібне постійне впровадження нововведень; К. п. о. не можуть бути вічними, вони створюються і утримуються тільки за постійного вдосконалення всіх сфер діяльності. Можливість збереження К. п. о. залежить від джерел їх одержання, динамічності інноваційних процесів в організації, своєчасної заміни існуючих переваг на нові, перспективні; організація повинна захищати власні переваги за допомогою патентів, ноу-хау, дотримання секретності, контролю над ресурсами, зв'язків із власними структурами, стимулювання персоналу. Для збереження (повнення) К. п. о. через зміни конкурентного середовища необхідний постійний моніторинг дій конкурентів і відстеження споживачьких уподобань. Для аналізу К. п. о. застосовуються такі методи: 1) кабінетні дослідження: робота з фінансовими документами, статистичною та іншою

внутрішньою інформацією; 2) спостереження і опитування споживачів, ділових партнерів і працівників підприємства за спеціальними методиками (діагностичні інтерв'ю, “мозковий штурм”, конференції та інші методи колективної роботи, експертні оцінки, бенчмаркінг — порівняльний конкурентний аналіз, метод аналізу профілю об'єкта; 3) GAP-аналіз, LOTS-аналіз; SWOT-аналіз; 4) методи портфельного аналізу з використанням матриць БКГ, І. Ансоффа, GE/McKinsey та ін.; 4) діловий комплексний аналіз (проект PIMS).

В. Сладкевич

**Конкурентоспроможність організації** — 1) її порівняльна перевага перед іншими організаціями галузі в країні та за її межами; 2) виражена компетентність організації, її вміння робити щось краще від конкурентів. К. о. може оцінюватися лише порівняно з фірмами однієї галузі або тими підприємствами, які виробляють товари-замінники. К. о. ґрунтується на її конкурентних перевагах, до яких належать: 1) *технологічні* — якість здійснення наукових досліджень (особливо в наукомістких, високотехнологічних галузях); можливість інновацій у виробничому процесі; можливість розроблення нових товарів; рівень опанування існуючих технологій; 2) *виробничі* — низька собівартість продукції (досягнення економії за рахунок масштабу виробництва), якість продукції (зменшення кількості дефектів, скарг, рекламаций); високий рівень використання виробничих потужностей (важливий в капіталомістких галузях); вигідне місце розташування підприємства, яке забезпечує економію витрат при транспортуванні; доступ до кваліфікованої робочої сили; висока продуктивність праці; можливість виготовлення великої кількості моделей продукції різних розмірів; можливість виконання замовлень споживачів; 3) *збутові* — широка мережа оптових дистриб'ютерів (дилерів); велика кількість точок роздрібною торгівлі; низькі витрати з реалізації; можливість надавати сервісні послуги для споживачів; швидка доставка; 4) *маркетингові* — висока кваліфікація співробітників відділу реалізації; зручна для клієнтів система технічної допомоги під час купівлі та використання продукції; акуратне використання замовлень покупців (незнач-

на кількість помилок і повернень); різноманітність моделей (видів) продукції; мистецтво продажу; привабливий дизайн і упаковка; гарантії для покупців (важливі при замовленнях поштою, за реалізації нових товарів); 5) *професійні* — особливий талант (важливо при наданні професійних послуг); ноу-хау у сфері контролю якості; компетентність у сфері дизайну; рівень оволодіння певною технологією; спроможність (вміння) проводити ефективну рекламу; спроможність швидко переводити із стадії розроблення в промислове виробництво; 6) *організаційні* — рівень інформаційних систем; спроможність швидко реагувати на мінливу ринкову ситуацію (добре відлагоджений процес прийняття рішень, потрібно мало часу для виведення нових товарів на ринок); значний досвід і ноу-хау у сфері менеджменту; 7) *інші переваги*: високий імідж (репутація) підприємства у покупців; загальні низькі витрати (не тільки виробничі); вигідне розташування (важливе для роздрібно́ї торгівлі та надання послуг); приємні у спілкуванні, доброзичливі працівники; доступ на фінансові ринки (особливо важливий для підприємств, які працюють в ризикованих або капіталомістких галузях); наявність патентів. Конкретні переваги організації формують рівень її конкурентоспроможності, здатності вести успішну конкурентну боротьбу, сприяють ефективному використанню успішного потенціалу. Конкурентні переваги не є постійними характеристиками, вони діють тільки у певний період. Зміни в діловому середовищі організації змінюють також її переваги щодо інших учасників галузевого ринку.

*В. Сладкевич*

**Конкурентоспроможність персоналу** — порівняльні переваги персоналу над працівниками інших організацій. Складає К. п. (робітників, фахівців, менеджерів) організації умовно поділяються на спадкові та набуті. До спадкових належать загальні здібності, характер, темперамент, вольові якості, фізичні дані тощо. До набутих — ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички і вміння); інтелігентність, рівень культури; спрямованість мотивації діяльності, збалансованість особистих і організаційних цілей; ставлення до праці, колег, клієнтів, проблем організації; рівень емоційності, витримка; комуніка-

бельність, організованість, цілеспрямованість, відповідальність та ін. Конкурентні переваги працівників конкретної організації повинні бути узгоджені із специфікою її діяльності, сприяти виконанню місії та реалізації стратегії розвитку.

*В. Сладкевич*

**Конкурентоспроможність працівника на ринку праці** — його переваги порівняно з іншими працівниками. Визначається професійними знаннями технологічного, технічного, економічного напрямів, практичними навичками виконання всіх операцій виробничого процесу із забезпеченням високої якості, дотриманням високої культури виробничих відносин, здатністю працювати в команді, активним сприйняттям нових досягнень науково-технічного прогресу і постійним підвищенням свого професійного рівня.

*О. Драган*

**Конкуренція недосконала** — ситуація на ринку, коли не виконується хоча б одна з умов досконалої конкуренції: велика кількість продавців і покупців (поліполія), жоден з яких не має помітного впливу на ринкову ціну і кількість товару; кожен продавець виробляє однорідний (гомогенний) продукт, який не відрізняється від продукту інших продавців; бар'єри для входження на ринок у довгостроковому аспекті або мінімальні, або взагалі відсутні; жодних штучних обмежень попиту, пропозиції або ціни не існує, ресурси (змінні фактори виробництва) мобільні; кожен продавець і покупець має повну і правильну інформацію про ціну, кількість продукту, витрати й попит на ринку. Оскільки жоден реальний ринок не задовольняє всім перерахованим умовам, на практиці конкуренція є недосконалою. Приклади К. н.: монополістична та олігополістична конкуренція, чиста монополія. За умов *монополістичної конкуренції* велика кількість виробників пропонує схожу, але неідентичну продукцію, тобто на ринку перебувають гетерогенні товари. Якщо за досконалої конкуренції фірми виробляють стандартизовану (однорідну) продукцію, то за монополістичної — диференційовану. Диференціація стосується передусім якості товару чи послуг, завдяки чому в споживача складаються цінові переваги. Продукція може бути диференці-



йована також за умовами післяпродажного обслуговування (для товарів тривалого користування), за близькістю до покупців, за інтенсивністю реклами тощо. Фірми на ринку монополістичної конкуренції вступають у суперництво не тільки за допомогою цін, а й шляхом всебічної диференціації продукції та послуг. Монопольність в такій моделі полягає в тому, що кожна фірма за умов диференціації продукції має певною мірою монопольну владу над своїм товаром; вона може підвищувати й знижувати ціну на нього незалежно від дій конкурентів, хоч ця влада і обмежується наявністю виробників аналогічних товарів. Крім того, на монополістичних ринках поруч з дрібними й середніми є досить великі фірми. За такої моделі ринку фірми прагнуть розширювати свою сферу переваг шляхом індивідуалізації продукції. Це відбувається передусім за допомогою товарних знаків, найменувань і рекламної кампанії, які наголошують на відмінностях товарів. Монополістична конкуренція відрізняється від досконалої за такими ознаками: на ринку продаються не гомогенні, а гетерогенні товари; для учасників ринку немає його повної прозорості й вони діють не завжди відповідно до економічних принципів; підприємства прагнуть розширити свою сферу переваг шляхом індивідуалізації продукції; доступ на ринок для нових продавців утруднений.

*Олігополія* характеризується невеликою чисельністю учасників конкуренції — за відносно малої (в межах десятка) кількості фірм, які панують на ринку товарів чи послуг. За умов олігополії можуть вироблятися як однорідні, так і диференційовані товари. Однорідність найчастіше має місце на ринках сировини й напівфабрикатів: руди, нафти, сталі, цементу тощо; диференціація — на ринках споживчих товарів. Нечисленність фірм сприяє монополістичним угодам між ними: щодо встановлення цін, розподілу ринків або інших способів обмеження конкуренції між ними. Доведено, що конкуренція на олігополістичному ринку тим інтенсивніша, чим нижчий рівень концентрування виробництва (велика кількість фірм), і навпаки. Важливу роль у характері конкурентних відносин на такому ринку відіграють обсяг і структура інформації про конкурентів і умови попиту: чим менше такої інформації, тим конку-

рентнішою буде поведінка фірми. Основна відмінність олігополістичного ринку від ринку досконалої конкуренції пов'язана з динамікою цін. Якщо за умов досконалої конкуренції вони пульсують безперервно і безсистемно залежно від коливань попиту та пропозиції, то за олігополії ціни мають тенденцію до стійкої фіксації і змінюються не так часто. Типовим є так зване лідерство в цінах, коли їх переважно диктує одна провідна фірма, інші ж олігополісти слідують за лідером. Доступ до ринку новим продавцям утруднений. В разі згоди олігополістів з приводу цін конкуренція все більше зміщується в напрямі якості, реклами та індивідуалізації.

*Монополія* — тип галузевого ринку, на якому існує єдиний продавець товару, що не має близьких замінників. Монополіст здійснює контроль над ціною й обсягами випуску, що дає йому змогу отримувати монопольний прибуток. За монополії існують заборонено високі бар'єри вступу в галузь. Монопольне становище на ринку може бути забезпечене штучно: за допомогою виключних прав, патентів і авторських прав, власності на всі найважливіші джерела сировини, несумлінної конкуренції; виключне право виробництва, промислу, торгівлі й інших видів діяльності, що належать одній особі, групі осіб чи державі; капіталістичне об'єднання, що захопило практично виключне право на виробництво і реалізацію певної категорії товарів. Мета об'єднання — отримання монопольно високих прибутків. Перевага монополій перед дрібними виробниками — можливість забезпечити високий рівень концентрування виробництва і капіталу, диктувати ціни, утримувати їх на високому рівні тощо. Монополія визначається такими ознаками: наявність одного виробника; відсутність близьких замінників товару; наявність високих бар'єрів входження (як правило, штучного характеру). Відрізняють також природну монополію. Для неї характерні: позитивний ефект масштабу в довгостроковому періоді, що пояснюється технологічними причинами; наявність однієї (двох) прибуткових (великих) фірм у галузі; можливе існування й інших фірм, які, однак, будуть збитковими в довгостроковому періоді; нерегульоване прибуткове ціноутворення великих фірм, вище від граничних і середніх витрат; збиткове граничне

ціноутворення. У принципі, будь-яка монополія обмежена, оскільки монополіст конкурує з виробниками інших економічних благ, тому виділяють ситуацію чистої монополії — виробництво одним виробником усіх благ у суспільстві. За характером цінової політики вирізняють просту і дискримінаційну монополію (за простої монополії монополіст призначає лише одну ціну, за дискримінаційної — кілька цін). Якщо на ринку присутні тільки один продавець і один покупець, то така ситуація називається *двосторонньою (білатеральною)* монополією. У розумінні монополії як форми концентрування капіталу безвідносно до структури ринку виділяють такі її види: картель, синдикат, концерн, конгломерат.

О. Фещенко

**Консенсус** (лат. *consensus* — згода, єдність, співучасть, узгодженість) — 1) взаєморозуміння, згода з певного питання, досягнуті договірними сторонами внаслідок попередньо проведених переговорних процедур з метою розв'язання суперечливих проблем, усунення розбіжностей і прийняття умов, які задовольняють усі сторони; 2) спосіб формування і прийняття колегіальних рішень, актів, що ґрунтуються на засадах їх підтримання більшістю тих, хто брав участь в їх опрацюванні, та відсутності заперечень проти прийняття рішення з боку хоча б одного з учасників; 3) прийняття рішення або тексту договору на міжнародних конференціях і в міжнародних організаціях на основі спільної згоди без офіційного узгодження, за відсутності формально заявлених заперечень. К. — принцип, завдяки якому досягається консолідація суспільства як єдиного, цілісного організму, узгоджуються інтереси різних суб'єктів діяльності, забезпечується “єдність багатоманітностей” і спрямовується все це на реалізацію планів, програм відповідно до прийнятих домовленостей. Активно застосовується у внутрішній та зарубіжній політичній, економічній і дипломатичній практиці. Основним законом К. є визнання чужих інтересів як умови здійснення інтересів власних, а принципи його — відмова від усунення протиріч за допомогою сили; опрацювання мирних засобів їх врегулювання; пошук інтегрованих або спільних

цілей; утвердження атмосфери довіри; налагодження конструктивних переговорів тощо.

О. Антонюк

**Консерватизм** (*conservatism*, від франц. *conservatisme*, лат. *conservare* — охороняти, зберігати) — 1) прихильність до чогось сталого (ладу, режиму, порядків, переконань), намагання зберегти його, не допустити змін; 2) система поглядів, переконань консервативної орієнтації. К. — також різновид політичної ідеології. Виник наприкінці XVIII ст. як реакція на осмислення неприродності несвідомого перетворення соціальних порядків (особливо після 1789 р. у Франції). Засновником К. вважають англійського політичного діяча, публіциста, філософа Е. Берка (“Роздуми про революцію у Франції”, 1790). *Основні засади К.*: 1) ствердження незмінності людської природи і моральних істин; 2) дотримання звичаїв, традицій у їх спадкоємності (“те, що можна не змінювати, змінювати не треба”); 3) віра у принципи встановленого порядку; 4) віра у багатоманіття соціальних інститутів і форм життя, що склалися традиційно; 5) недовіра до утопій, що, на думку консерваторів, можуть спричинити катастрофу; 6) приватна власність — продукт людського різноманіття, без неї справжня свобода неможлива; 7) людина недосконала, а тому створити досконале суспільство майже неможливо; 8) колектив стоїть вище від особистості; 9) “джерело зла — в природі людини, а не у створених соціальних інститутах”. К. — досить неоднозначне, спірне явище. Так, в російському К. виділяють два основних типи: 1. *Ціннісний К.* (Бог, родина, спільнота, етнічність, спільне минуле, спільна доля та ін.). Прихильниками ціннісного К. були передусім слов'янофіли, які ідеалізували не державу, а народ. Всі проблеми, пов'язані з функціонуванням держави, вони ставили в залежність від моральних проблем народності, національного “духу життя”. Вважали, що держава нічого не досягне, якщо її дії не знаходять розуміння, відгуку, підтримки у народі. 2. *Структурний К.* Його прихильники в Росії відмовлялися від будь-яких загальних моделей політичного влаштування життя, вважаючи, що люди є надто недосконалими. За таких обставин лише багатоманіття є надійним засобом

владштування і врегулювання суспільного життя, а, в кінцевому підсумку, право на існування має сильна, авторитарна держава. Сучасний К. має кілька різновидів: традиціоналізм (почуття, політичні ініціативи, гра на масових настроях); лібертаризм (прихильність до необмеженої свободи індивіда (буржуазного); неоконсерватизм (ідея суспільного розвитку, історичної, соціальної, політичної активності людини). Вважається, що сучасний К. є синтезом економічних поглядів А. Сміта та традиційного консерватизму Е. Берка.

М. Головатий

**Консигнатор** (лат. *consignatio* — письмовий доказ, документ) — комісіонер, який за дорученням власника товару (консигнанта) здійснює продаж товару зі свого складу (так званий консигнаційний склад). В англійських країнах є така назва консигнаційного агента — “*agent carrying stocks*”, буквальный переклад якого — “агент, який несе запас товару”. В консигнаційному договорі обумовлюється не тільки найменування товару, а і його ціна, термін продажу тощо. До послуг К. вдаються, як правило, у зовнішньоторговельних операціях. На відміну від інших продавців К. здійснює продаж товарів за цінами, встановленими поручителем (комітентом).

М. Копнов

**Консигнація** — 1) форма комісійного продажу товарів, за якої їх власник (консигнант) передає комісіонеру (консигнатору) товар для продажу зі складу комісіонера; 2) умова продажу товарів через консигнаційні склади посередників, коли право власності на товар, що поступив на склад посередника, залишається за експортером до моменту продажу товару покупцю. Зберігання товару на складі та його передпродажна підготовка здійснюються за рахунок продавця. Поставка товарів на склад відбувається до контракції продажу з покупцем. Звичні умови консигнації — зберігання товару на складі посередника 1–2 роки. Якщо в цей період товар не буде продано, він повертається власнику за його рахунок. К. застосовується в тих випадках, коли важливо не згаяти час продажу, оптимальний щодо ефективності операції, або коли чинник негайної поставки товару має важливе значення.

М. Копнов

**Консолідація (зворотне дроблення)** (*reverse stocksplit*) — операція, за допомогою якої компанія-емітент зменшує кількість своїх раніше випущених в обіг акцій, обмінюючи частину номіналу нової акції за кожен раніше випущену акцію.

М. Копнов

**Консорціум** — (лат. *consortium* — співучасть, співтовариство) — тимчасове об'єднання великих фірм (підприємств, банків, наукових центрів, державних структур) для спільного здійснення фінансових операцій, масштабних капіталомістких проектів, у т. ч. міжнародних. Цілями створення К. є високоякісне виконання термінових, масштабних заказів та проектів, що потребують консолідації зусиль і ресурсів фінансових, виробничих, науково-технічних і обслуговуючих компаній, наприклад: спільне розроблення родовищ корисних копалин; здійснення фінансових операцій на національному і міжнародному ринках; реалізація великих промислових, науково-технічних, будівельних проектів; спільне виконання науково-дослідних робіт. Приклади діяльності К.: в середині 60-х років ХХ ст. з метою проектування і виробництва літаків створено західноєвропейський авіабудівний консорціум Aerobus Industry, учасниками якого стали провідні авіабудівні компанії: Aerospatiale (Франція), Daimler Chreysler Aerospacte (Німеччина), British Aerospace (Великобританія) і CASA (Іспанія); для розроблення нафтових копалин на шельфі Каспійського моря створено К. нафтодобувних компаній: “Брітіш Петролеум”, “Шелл”, “Амо”, “Шеврон”, “Туркіш Петролеум”, російського акціонерного товариства “Лукойл” і державної нафтової компанії Азербайджану; ІНТЕЛСАТ — міжнародний К. супутникового зв'язку, членами якого є уряди різних країн. *Особливості К.:* рівноправність учасників, спільність економічних, інтересів, організація відносин на договірних засадах; здійснення цільових програм та проектів, що потребують значних фінансових ресурсів; обмеженість термінів функціонування; координаційність відносин юридично самостійних підприємств — членів К. (а не субординаційність), вузькоцільова спрямованість; спільне розміщення позики або здійснення комерційних операцій великого масштабу на підставі угоди між кількома банками, що

створили К. Організація К. оформлюється угодою. Організаційно-правовою формою може бути акціонерне товариство або інші господарські товариства. Як правило, в межах К. учасники не створюють ніяких організаційних структур, за винятком невеликого апарату управління (наприклад, ради директорів К.). Компанії — члени К. повністю зберігають свою економічну і юридичну самостійність, за винятком частини діяльності, пов'язаної з досягненням цілей К. Компанії можуть одночасно входити до складу кількох К., брати участь у здійсненні кількох проектів. При створенні К. всі його учасники підпорядковуються лідеру (наприклад, великому банку), несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями К. у межах власної частки участі, забезпечують фінансування власної частини робіт і беруть на себе комерційні та технічні ризики, пов'язані з виконанням власної частини зобов'язань.

Розвиток діяльності К. мав таку послідовність: кінець XIX — початок XX ст. — К. створювалися банками для здійснення фінансових операцій на національному і міжнародних ринках; середина XX ст. — К. стали значно поширюватися у сфері промисловості для реалізації масштабних промислових, науково-технічних, будівельних проектів; кінець XX ст. — К. створювали для спільного виконання науково-дослідних робіт в галузях, пов'язаних з новими технологіями, на межі різних сфер діяльності. Для сучасних К. характерне багатонаціональне представництво. Сьогодні у світовій практиці бізнесу найбільш поширені такі види К.: експортний К. — зовнішньоторговельне об'єднання, що створюється в кількох країнах для сприяння експортним операціям компаній, які входять до нього; фінансовий К. — тимчасова угода, союз кількох банків для здійснення крупних фінансових операцій, наприклад розміщення позик; гарантійний К. — угода між кількома компаніями різних видів діяльності, які розподіляють взятий ними на себе ризик і забезпечують його відшкодування; підписний К. — створюється для реалізації позики чи розміщення нових цінних паперів; банківський К. — тимчасово організована група банків для спільного здійснення кредитних, гарантійних та інших банківських операцій, розширення сфери діяльності або виходу на нові ринки.

В. Сладкевич

**Консультант** (лат. *consultans (consultantis)* — радник) — фахівець, який дає поради з питань, на яких добре розуміється; службовець, в обов'язок якого входять консультації, висновки з питань, що належать до його компетенції.

О. Антонюк

**Контролінг** — 1) інструмент планування, обліку і аналізу стану справ для ухвалення рішень на базі комп'ютеризованої системи збирання і оброблення інформації на підприємстві, фірмі; 2) назва підрозділу фірми, прийнята на промислових підприємствах у ФРН, США.

О. Казак

**Контроль** (франц. *controle* — перевірка або спостереження з метою перевірки, від лат. *contra* — протидія і *role* — ступінь впливу, значення, участь у чомусь) — 1) процес забезпечення досягнення організацією визначених цілей; 2) систематичний процес, за допомогою якого менеджери регулюють діяльність організації, забезпечують її відповідність планам, цілям, нормативним показникам; 3) постійне порівняння запланованих результатів з реально одержаними; 4) систематичне спостереження і перевірка процесу функціонування відповідного об'єкта з метою встановлення його відхилень від заданих параметрів.

К. — це перевірка або спостереження з метою протидії чомусь небажаному в організації. Для багатьох людей К. означає обмеження, примушення, відсутність самостійності тощо — все те, що прямо протилежне уявленню про свободу особи. Але в управлінні К. необхідний. Основні причини необхідності К.: умови невизначеності, в яких функціонує організація; необхідність запобігання виникненню кризових ситуацій; економія часу керівників, увага яких зосереджується тільки на значних відхиленнях від планів; мотивація і заохочення бажаної поведінки персоналу, який завжди прагне поліпшити стан справ у сфері, яка контролюється; оцінка діяльності працівників і підтримання у них відчуття відповідальності; планування аналогічних дій у майбутньому. Керівники починають здійснювати функцію К. з того моменту, коли організація сформулювала цілі, завдання. К. є невід'ємним елементом будь-якої організації, оскільки ні планування,

ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати окремо від К. Роль К. в управлінні організаціями: К. дає змогу суб'єкту управління регулярно отримувати інформацію про стан справ у керованій системі, на підставі чого він приймає управлінські рішення, спрямовані або на закріплення досягнутого успіху, або на усунення причин, що перешкоджають його досягненню. К. завершує цикл управління. Сутність його полягає у своєчасному виявленні відхилень в роботі, зумовлених низькою виконавчою дисципліною персоналу або впливом чинників зовнішнього середовища; внесенні коректив, а отже створенні належних умов для реалізації стратегії організації. *К. передбачає:* оцінювання результатів діяльності організації загалом та її структурних підрозділів зокрема; оцінювання гнучкості управління, здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і пристосовуватися до них; виявлення і аналіз факторів, які перешкоджають досягненню запланованих результатів, запобігання виникненню і накопиченню помилок; врахування конкретних внесків кожного співробітника у забезпечення кінцевого результату; формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу; мінімізацію витрат; подолання проблем, пов'язаних зі зростанням організації, тощо. К. як завершальна стадія процесу управління безпосередньо впливає на ефективність здійснення інших управлінських функцій — планування, організування, мотивування. Так, навіть найкращі плани не будуть здійснені без забезпечення К. їх реалізації. Ефективне функціонування організаційної структури можливе лише за умови належного К. за роботою її підрозділів менеджерами вищої ланки. Функція мотивації виконуватиметься лише за умови відповідності розміру винагороди досягнутих результатам, для чого необхідно їх оцінити. *Рекомендації зі здійснення ефективного К.:* 1) необхідно заздалегідь з'ясувати: що контролюється (співробітник як особистість, його метод праці, результати праці); хто і якими методами контролює; з якою метою організується К.; 2) слід визначити розумні, обґрунтовані вимоги (цілі, норми, стандарти, критерії), які сприймаються виконавцями; підлеглі повинні відчувати, що стандарти оцінки їх діяльності достатньо повно і об'єктивно відобража-

ють їхню роботу; 3) необхідно підтримувати зворотний зв'язок із співробітниками, робота яких контролюється; таке спілкування підвищує вірогідність правильного розуміння підлеглими мети К., допомагає визначити і усунути наявні для керівництва недоліки системи К.; 4) потрібно уникати надмірного контролю, який має деякі негативні наслідки: спричиняє роздратованість у досвідчених працівників; заважає розвитку самостійності та впевненості у працівників-початківців; персонал прагнучиме краще виконувати тільки ту роботу, що контролюється, і не застосовуватиме самоконтроль; значні витрати на його організацію; 5) необхідно заохочувати підлеглих на виконання вимог, досягнення стандартів; якщо працівники не відчують чіткого зв'язку між одержаними результатами і винагородою або розуміють, що винагорода несправедлива і не стосується результатів перевірки, їх продуктивність і виконавча дисципліна погіршаться; 6) потрібно комплексно застосовувати відкритий і прихований, а також плановий і неплановий К. (відкритий і плановий контроль забезпечує нормальне виконання вимог, завдань і стандартів, хоча б на період перевірки, а неплановий і прихований — не дає змоги підлеглим повністю розслабитися у періоди між плановими перевірками; 7) необхідно забезпечити конструктивний, а не формальний підхід до здійснення перевірок (в основі конструктивного підходу — прагнення керівника виконати певні завдання, стандарти і вимоги; за формального підходу керівники і фахівці перевіряють не об'єктивно, вибірково, поверхово, інколи через недовіру і негативне ставлення до деяких підлеглих); щоб не показати себе некомпетентними перед підлеглими, деякі менеджери можуть перевіряти тільки ті напрями роботи, на яких вони добре розуміються; 8) про результати перевірок необхідно сповіщати всіх причетних працівників і посадових осіб. У такому разі вірогідність відхилень з визначених і доведених до підлеглих причин знижується.

В. Сладкевич

**Контроль бюрократичний** — вид контролю, який організується згори донизу, реалізується через адміністративну систему підприємства. Елементи К. б.: правила і процедури, які визначають стандарти

поведінки працівників, якість виконання завдань; управлінські контрольні системи (бюджет, фінансова звітність, системи преміювання, управління за цілями); ієрархія влади, яка передбачає контроль за підлеглими з боку менеджерів шляхом прямого нагляду на підставі офіційних посадових повноважень; відділ контролю якості, фахівці якого періодично перевіряють дотримання працівниками визначених стандартів якості у таких сферах, як виробництво, постачання, сервісне обслуговування; відбір і навчання персоналу з використанням формалізованих процедур (письмове тестування, увага до демографічних характеристик тощо); технічні засоби контролю (спостереження, прослуховування розмов персоналу, облік тривалості особистих телефонних дзвінків).

*В. Сладкевич*

**Контроль децентралізований** — вид контролю, який ґрунтується на загально-організаційних цінностях і традиціях, довірі до співробітників, усвідомленому виконанні ними вимог керівництва. Передбачає мінімальне використання вказівок і стандартів, залучення співробітників до визначення нормативних показників, доступ персоналу до необхідної інформації, розширення кола його повноважень. Елементи К. д.: корпоративна культура, тобто норми і цінності, які сприймаються колективом організації; колективний контроль з боку колег; самоконтроль і самодисципліна (якщо вони відсутні, то ніяка організація не в змозі контролювати всі дії власних співробітників); ретельний відбір працівників, які поділяють цінності організації, прагнуть зробити внесок в її успіх; соціалізація персоналу — інтенсивне навчання цінностей, стандартів і традицій компанії, ознайомлення з її історією, цілями.

*В. Сладкевич*

**Контроль заключний** — контроль, який здійснюється після завершення роботи і виконує дві важливі функції: 1) надає керівництву організації інформацію, необхідну для планування аналогічних робіт у майбутньому (порівнюючи фактичні та потрібні результати, керівництво має можливість краще оцінити, наскільки реально було складено плани); 2) мотивація працівників, заохочення тих, хто краще

виконав завдання, і покарання тих, хто не дотримувався визначених вимог, стандартів і норм. Якщо заохочення залежать від результатів, то вимірювати їх необхідно точно і об'єктивно.

**К. з.** здійснюється на стадії узагальнення і аналізу облікової та звітної інформації, полягає в перевірці правильності та законності здійснених операцій, виявленні порушень і корисливих зловживань, розробленні заходів щодо усунення виявлених недоліків та запобігання їм у майбутньому. На відміну від попереднього та поточного контролю К. з. передбачає перевірку господарських операцій після їх здійснення. Тому його ефективність у поточній господарській діяльності підприємств менша, ніж попереднього і поточного. Проте К. з. характеризується повнішим і глибшим підходом до вивчення фінансово-господарської діяльності. Особливістю К. з. фінансово-господарського є поглиблене і кваліфіковане вивчення та дослідження всіх операцій і процесів виробничо-фінансової діяльності підприємств. Він застосовується у вигляді ревізій, перевірок тематичних та достовірності показників звітності.

*В. Сладкевич*

**Контроль маркетинговий** — етап процесу маркетингу, де реальні показники маркетингової діяльності порівнюються з плановими, що дає змогу проаналізувати ступінь досягнення маркетингових цілей та оцінити ефективність маркетингу компанії. К. м. охоплює оцінку виконання планів і програм, прогнозів і розвитку подій. Метою К. м. є документування прорахунків і недоліків та запобігання їм. К. м. діяльності організації полягає у визначенні реальних значень найвагоміших маркетингових параметрів (обсяг продажу, частка ринку, кількість отриманих замовлень тощо) та їх порівнянні з плановими; аналізі причин відхилень значень фактичних та планових; прийнятті рішень щодо результату виконання відповідних маркетингових заходів для усунення відхилень та відповідальних за це. К. м. є складовою маркетингового менеджменту фірми, що завершує певний управлінський цикл. Система контролю маркетингової діяльності фірми (за А. Войчаком) складається з внутрішнього контролю та зовнішнього, що поєднується з ревізією (перевіркою).

Існує два види систем К. м.: стратегічного контролю (сконцентрована на стратегічних проблемах і повинна дати відповідь на питання "чи те ми робимо, що потрібно?"); оперативного контролю (стосується повсякденної маркетингової діяльності). У першій системі особлива увага приділяється сильним і слабким сторонам діяльності компанії, потенційним та реальним можливостям і загрозам, а процес контролю здійснюється за допомогою маркетингового аудиту. Основні методи оперативного контролю: визначення ступеня задоволеності споживачів, аналіз рівня збуту та ринкової частки, витрат і прибутковості. Процес контролю маркетингової діяльності здійснюється послідовно за такими етапами: 1) вибір системи контролю, визначення його завдань; 2) визначення об'єктів контролю (показники, методи, процеси); 3) призначення контролерів та їх підготовка; 4) визначення обсягів, дій, сфер, точок контролю та їх засобів; 5) акцентування найважливіших аспектів контрольних заходів; 6) конкретизація форми підсумкового документа.

*А. Діденко*

**Контроль попередній** — контроль, який здійснюється до фактичного початку робіт. Основними засобами його реалізації є виконання певних правил, процедур і ліній поведінки. Оскільки вони виробляються для забезпечення виконання планів, то їх суворе дотримання — це спосіб переконатися, що робота розвивається в потрібному напрямі. В організаціях К. п. використовується в трьох головних напрямках — щодо людських, матеріальних і фінансових ресурсів. К. п. у сфері людських ресурсів досягається за рахунок ретельного аналізу ділових і професійних знань, необхідних для виконання певних посадових обов'язків. К. п. матеріальних ресурсів здійснюється шляхом розроблення мінімально допустимих рівнів якості та фізичних перевірок відповідності матеріалів, що надходять, цим вимогам. Важливим засобом К. п. фінансових ресурсів є розроблення бюджету. К. п. може бути діагностичним або терапевтичним. Діагностичний контроль визначає ступінь відповідності характеристик об'єкта контролю стандартам (наприклад, перевірка тканин, змотаних у рулони, перед їх надходженням

в цех, дає змогу уникнути деяких видів дефектів готових виробів). Терапевтичний контроль не лише виявляє відхилення від нормативів, а й спрямовує на пошук способів зменшення негативних наслідків відхилення (наприклад, зміна розташування розкрійних лекал у разі виявлення дефектів на тканині).

*В. Сладкевич*

**Контроль попередній фінансовий** — профілактичний захід з метою запобігання незаконним діям з боку працівників підприємства, який передбачає контроль на стадії розгляду первинних документів, під час візування договорів, наказів, планів, кошторисів, завдань та ін. К. п. ф. передує фінансово-господарській операції або процесу, діє до їх здійснення. Це дає можливість заздалегідь обґрунтувати економічну доцільність та вірогідність певної операції, своєчасно усунути недоліки, запобігати недоцільним витратам, безгосподарності та марнотратству. Органи управління повинні здійснювати контроль під час розпоряджень щодо здійснення цих чи інших операцій. К. п. ф. здійснюють також банківські установи під час розгляду ними платіжних документів на тій стадії, коли операції за цими документами ще не відбулися. Такий контроль можуть здійснювати відповідні органи при розробленні нормативів щодо витрачання сировини та готової продукції, плануванні прибутків, обґрунтованості прогнозування показників фінансово-господарської діяльності. К. п. ф. виконують працівники обліку під час оформлення операцій, пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції, розрахунковими, грошовими та іншими операціями.

*М. Базась*

**Контроль поточний** — контроль, який здійснюється безпосередньо у процесі виконання робіт. Найчастіше його об'єктом є підлеглі співробітники, а сам він традиційно є прерогативою їх безпосереднього керівника. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем і пропозицій з удосконалення роботи дає змогу уникнути відхилень від намічених планів. Існують два види К. п. — спрямовуючий і фільтруючий. Спрямовуючий К. п. триває від початку операції до досягнення результату. Він охоплює систематичне вимірю-

вання, зіставлення та оцінювання стану і поведінки контрольного об'єкта, а також розроблення і застосування коригувальних дій. Дає змогу визначити, наскільки раціонально організована робота виконавців і наскільки дієвою є система її мотивації. Фільтруючий К. п. спрямований на виявлення бракованої продукції та відокремлення її від якісної; має періодичний (або епізодичний) характер.

*В. Сладкевич*

**Контроль процесів** — контроль, який стосується адміністративної діяльності та процесу виробництва. Рішення, прийняті різними службами організації, повинні взаємодоповнюватися і сприяти реалізації стратегічних завдань. Метою К. п. є також використання інформаційної системи для оперативного виявлення недоліків функціонування управлінської та виробничої систем (наприклад, перевищення норми несплачених рахунків, зростання кількості бракованих виробів).

*В. Сладкевич*

**Контроль ресурсів** — контроль, який забезпечує ефективне використання матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів у процесі виробничо-господарської діяльності організації. К. р. матеріальних підлягають: система регулювання запасів, стан матеріальних ресурсів і відповідність їх потребам виробництва, якість матеріальних ресурсів. К. р. фінансових полягає в оцінюванні ступеня забезпеченості організації власними та залученими коштами, ефективності їх використання, правильності прийняття фінансових рішень, відстежуванні та регулюванні грошових потоків, аналізі регулювання боргів і зобов'язань організації. К. р. людських — здійснення контрольних заходів при відборі та зарахуванні працівників на посади; оцінювання ефективності та коригування заходів з перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, його ділових якостей, ефективності систем оплати праці та стимулювання кадрів. К. р. інформаційних — оцінювання відповідності обсягів інформації потребам виробництва і управління; вивчення і вдосконалення шляхів надходження інформації в організацію.

*В. Сладкевич*

**Контроль стратегічний** — 1) особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінюванні здійснення процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку; 2) систематичний процес, за допомогою якого менеджери регулюють діяльність організації, забезпечують її відповідність стратегічним планам, цілям, нормативним показникам; 3) систематичне спостереження і перевірка процесу функціонування відповідного об'єкта з метою визначення його відхилень від заданих параметрів. К. с. здійснюється на вищому рівні керівництва організації, має зовнішню спрямованість. Виконується шляхом збирання і аналізу інформації про конкурентів, споживачів, постачальників, розвиток технології, про рішення уряду і місцевої влади. Керівники починають здійснювати функцію контролю з того моменту, коли організація сформулювала цілі, завдання. К. с. є невід'ємним елементом будь-якої організації, оскільки ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати окремо від контролю. На відміну від поточного контролю К. с. базується на імовірнісних оцінках і показниках. Крім того, він є однією з головних форм упереджувального контролю, який передбачає встановлення певної політики, процедур, правил тощо. Чим ґрунтовнішими будуть ці елементи, тим більше підстав вважати, що поставлені цілі будуть досягнуті. К. с. полягає у визначенні можливості подальшого здійснення стратегій і забезпечення реалізації досягнення цілей. *Основні завдання К. с.:* визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, покладених в основу стратегічних планів; визначення основних контрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей; визначення вузьких і пошуку слабких місць у стратегічному управлінні; порівняння планових і фактичних значень контрольних показників з метою виявлення причин, винуватців та наслідків відхилень; аналіз економічної ефективності. *Роль К. с. в управлінні організаціями:* дає змогу суб'єкту управління регулярно отримувати інформацію про стан справ у керованій системі, на основі чого він приймає управлінські рішення, спрямовані або на закріплення



досягнутого успіху, або на усунення причин, що перешкоджають його досягненню. К. с. завершує цикл управління. Сутність його полягає у своєчасному виявленні відхилень в роботі, зумовлених низькою виконавчою дисципліною персоналу або впливом чинників зовнішнього середовища, внесенні коректив, а отже, створенні належних умов для реалізації стратегії організації. *К. с. передбачає:* оцінювання результатів діяльності організації загалом і її структурних підрозділів зокрема; аналізу гнучкості управління, його здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і пристосовуватися до них; виявлення і аналіз факторів, які перешкоджають досягненню запланованих результатів; запобігання виникненню і накопиченню помилок; врахування конкретних внесків кожного працівника у забезпечення кінцевого результату; формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу; мінімізація витрат; подолання проблем, пов'язаних зі зростанням організації, тощо.

*Основні принципи К. с.:* 1) спрямованість на головне (в діяльності будь-якої організації виділяють основні, другорядні й незначні напрями, відповідно до яких необхідно розподіляти контроль: основні напрями діяльності контролюються найретельніше, другорядні — з використанням меншої кількості витрат); 2) орієнтація на результат (кінцевим результатом процесу контролю є не тільки виявлення порушень і відхилень, а й визначення і ліквідація їх причин); 3) всеосяжність, полягає в поширенні контролю на всі сфери діяльності організації (процесів, підрозділів, напрямів діяльності поза контролем в організації не може бути); 4) економічність, передбачає здійснення контролю з найменшими витратами, мінімальною кількістю працівників, які володіють спеціальними знаннями і навичками контрольної роботи; 5) науковість — застосування останніх досягнень науки і техніки, передового досвіду у здійсненні контролю; 6) дієвість, передбачає активний вплив суб'єктів контролю на об'єкти шляхом прийняття ефективних управлінських рішень з усунення виявлених недоліків, профілактики та попередження їх в подальшій діяльності; 7) об'єктивність контролю — його інформація не піддається впливу та суб'єктивній оцінці, не може бути результатом суб'єктивних тверджень

окремих осіб; 8) раптовість — застосування перевірки в момент, коли підконтрольні особи цього не очікують; має вирішальне значення для досягнення цілей контролю (завдяки раптовості з'являється можливість перевірити реальний стан справ на підприємстві); 9) виховна дія: контроль має не тільки економічне, а й певне виховне значення. Мало виявити певні порушення і домогтися їх усунення. Важливо, щоб у кожному окремому випадку виключалась можливість повторення помилок та порушень в майбутньому, що можливо за наявності певного виховного ефекту, заснованого на моральних засадах.

За методами організації К. с. поділяється на бюрократичний і децентралізований. *Бюрократичний контроль* організується згори донизу, реалізується через адміністративну систему підприємства. Елементи бюрократичного К. с.: правила і процедури, які визначають стандарти поведінки працівників, якість виконання завдань; управлінські контрольні системи (бюджет, фінансова звітність, системи преміювання, управління за цілями); ієрархія влади, яка передбачає контроль за підлеглими з боку менеджерів шляхом прямого нагляду на підставі офіційних посадових повноважень; відділ контролю якості, фахівці якого періодично перевіряють дотримання працівниками визначених стандартів якості у таких сферах, як виробництво, постачання, сервісне обслуговування; відбір і навчання персоналу з використанням формалізованих процедур (письмове тестування, увага до демографічних характеристик тощо); технічні засоби контролю (спостереження, прослуховування розмов персоналу, облік тривалості особистих телефонних дзвінків). *Децентралізований контроль* ґрунтується на загальноорганізаційних цінностях і традиціях, довірі до співробітників, усвідомленню виконання ними вимог керівництва. Передбачає мінімальне використання вказівок і стандартів, залучення співробітників до визначення нормативних показників, доступ персоналу до необхідної інформації, розширення кола його повноважень. Елементи децентралізованого К. с.: корпоративна культура, тобто норми і цінності, які сприймаються колективом організації; колективний контроль з боку колег; самоконтроль і самодисципліна (якщо вони відсутні, то ніяка

організація не в змозі контролювати всі дії власних співробітників); ретельний відбір працівників, які поділяють цінності організації, прагнуть зробити внесок в її успіх; соціалізація персоналу — інтенсивне навчання цінностей, стандартів і традицій компанії, ознайомлення з її історією, цілями. К. с. спрямований на визначення того, якою мірою реалізація стратегії забезпечить досягнення довгострокових цілей. Для виконання цього завдання на підприємстві створюється система К. с., яка складається із чотирьох основних елементів: 1. Визначення показників, за якими здійснюватиметься оцінка реалізації стратегії. Групами таких їх можуть бути показники ефективності; показники, які характеризують стан зовнішнього середовища або процеси всередині підприємства. Щодо показників К. с. керівництво повинно визначитися з пріоритетними із них, встановити терміни досягнення, врахувати інтереси основних груп впливу (власників, акціонерів, персоналу, ділових партнерів, покупців, суспільства в цілому). 2. Організація моніторингу (вимірювання і відстеження) визначених параметрів. Його можна здійснювати на підставі: ринкових показників функціонування підприємства (ціни на продукцію, ціни на акції підприємства, прибуток на інвестований капітал); рівня виконання структурними підрозділами визначених завдань; бюрократичного підходу (розроблення процедур, правил поведінки і перевірка їх виконання). 3. Порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним, запланованим станом. 4. Оцінка результатів контролю і прийняття рішення щодо коригування стратегії.

*В. Сладкевич*

**Контроль фінансовий** — 1) тип контролю, що охоплює адміністративний, правовий, технічний, екологічний та інші спеціалізовані види контролю; 2) спеціалізований вид управлінської діяльності, пов'язаний з окремою сферою економічних знань, вивченням господарських процесів і операцій з позиції законності, достовірності, господарської доцільності, забезпечення збереження коштів. Об'єктивною основою К. ф. є контрольна функція фінансів, тобто органічно притаманна їм властивість управляти шляхом спостереження за формуванням, розподілом

і використанням валового суспільного продукту. Сутність К. ф. полягає у комплексному, органічно взаємопов'язаному вивченні законності господарських і фінансових операцій і процесів на підставі використання фінансової звітності, бухгалтерського обліку, нормативної та іншої економічної інформації в поєднанні з дослідженням фактичного стану об'єктів контролю з метою забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів. Об'єктом К. ф. є розподільчі та перерозподільчі процеси при формуванні й використанні фінансових ресурсів на всіх рівнях економічної системи країни. До сфери К. ф. потрапляють практично всі операції, пов'язані з рухом господарських коштів і господарською діяльністю. Розрізняють такі види К. ф.: державний, аудиторський і внутрігосподарський, які виконуються у формах, визначених за певними ознаками, а саме: за часом здійснення виокремлюють К. ф. попередній, поточний і заключний; за джерелами даних, що перевіряються, — документальний і фактичний; за методами виконання — ревізію (комплексну або некомплексну), перевірку, аналіз і обстеження.

*В. Захожай*

**Контрольне вимірювання виконаних робіт** — один з прийомів фактичного контролю, який застосовують для перевірки діяльності виконаних будівельно-монтажних робіт, будівельних об'єктів або послуг автомобільного транспорту. Сторони визначають свої зобов'язання щодо контролю якості робіт, матеріалів, устаткування, порядок його здійснення та оформлення. Обов'язком підрядника є: використання для виконання робіт матеріально-технічних ресурсів, забезпечених відповідними технічними паспортами або сертифікатами; здійснення вибіркової перевірки технічних характеристик матеріалів та конструкцій; організація попередніх випробувань і огляду прихованих робіт; передання замовнику сертифікатів, паспортів, протоколів перевірок і випробувань. Контрольні вимірювання виконаних робіт здійснюються відповідно до чинного порядку та з повідомленням за необхідності про це замовника в узгоджені сторонами терміни. За відсутності під час перевірки та прийманні замовника підрядник виконує



групових норм поведінки; простої в роботі, не виправдані зупинки; розподіловальні відносини; умови й характер праці. *Основні типи К. в у.*: 1) за джерелами виникнення — структурні, інноваційні, позиційні, конфлікти справедливості, суперництва за ресурси, динамічні конфлікти; 2) за безпосередніми причинами виникнення — організаційні, емоційні, соціально-трудова; 3) за сферою виникнення — виробничі, соціально-економічні, адміністративно-управлінські, неформальні, соціально-психологічні, соціально-культурні; 4) за учасниками — внутріособистісні, міжособистісними, міжгрупові, внутрігрупові; 5) а масштабами розподілу — локальні та загальні; 6) за комунікативною спрямованістю — вертикальні, горизонтальні та змішані; 7) за тривалістю перебігу — швидкоплинні й затяжні; 8) за формами і рівнем протистояння — відкриті, приховані, потенційні, навмисні; 9) за ступенем реальності — справжні, помилкові, випадкові, невірно приписані; 10) за можливістю врегулювання (вирішення) — компромісні, антагоністичні, абсолютні; 11) за розподілом між сторонами втрат і вираштів — симетричні та асиметричні; 12) за соціальними наслідками — творчі (конструктивні) та руйнівні (деструктивні).

*В. Сладкевич*

**Конфліктологія** — теорія (наука) конфліктів, вчення про конфлікти, умови, шляхи, способи та механізми їх попередження, подолання, розв'язання.

*М. Головатий*

**Концентрація виробництва** — процес усупільнення виробництва через збільшення розмірів підприємств, зосередження процесів і засобів виробництва та випуску продукції на дедалі більших підприємствах, який характеризується зростанням питомої ваги великих підприємств у загальному випуску продукції певної галузі або в її сумарній потужності. Розрізняють чотири форми К. в.: агрегатну, технологічну, заводську і організаційно-гоподарську. *Агрегатна К. в.* здійснюється інтенсивно під впливом науково-технічного прогресу. Вона полягає у зростанні одиничної потужності устаткування (машин, агрегатів, апаратів, технологічних установок, ліній) і характеризується збільшенням частки великих

агрегатів у загальній їх кількості або обсязі виробленої продукції. *Технологічна К. в.* — збільшення розмірів виробничих одиниць (цехів, підрозділів, виробництв) у складі певного підприємства, комбінату, внаслідок чого частка великих виробництв зростає. Вона може розвиватися як інтенсивно, тобто на базі агрегатної К. в., так і екстенсивно — шляхом збільшення одиниць однотипного устаткування у складі виробництва. При цьому обидва ці фактори можуть змінюватися незалежно один від одного. *Заводська К. в.* — процес укрупнення самостійних підприємств, розміри яких можуть збільшуватися за рахунок зростання обсягів технологічно однорідних виробництв або їх кількості на одному підприємстві. У цьому разі концентрація є формою спеціалізації, об'єднання на одному підприємстві різних, але взаємопов'язаних між собою виробництв. *Організаційно-гоподарська К. в.* може відбуватися у чистому вигляді — без змін у техніці та організації виробництва, а також супроводжуватися розширенням, реконструкцією, технічним переоснащенням і спеціалізацією підприємства. Вона виявляється у створенні різних видів виробничих об'єднань, самостійних підприємств, у т. ч. і малих. К. в. є технологічною основою концентрації капіталу. Кожна сфера економічної діяльності має свій оптимальний рівень К. в. Розрізняють абсолютний і відносний рівні К. в. Показниками абсолютного рівня є середній розмір агрегатів, цехів, підприємств, виробничих об'єднань; показниками відносного рівня — питома вага великих агрегатів, цехів, підприємств і виробничих об'єднань у галузевому виробництві за певними показниками, найточнішим з яких є обсяг чистої продукції. Підвищення рівня К. в. забезпечує зростання його внутрішньої ефективності: зменшуються питомі капітальні вкладення, зростають фондовіддача і продуктивність праці, повніше використовуються матеріальні ресурси, знижується собівартість продукції, зростає рентабельність. Проте рівень концентрації має верхню економічну межу, перевищення якої унеможливило б подальше зростання ефективності виробництва.

*О. Фещенко*

**Концепція** (лат. *conception* — сукупність, система) — 1) система поглядів на певне явище; 2) спосіб розгляду та тлумачення

будь-яких явищ; 3) основна ідея будь-якої теорії; 4) загальний задум (митця, поета, вченого тощо).

О. Антонюк

**Концепція атрибутивного лідерства** — концепція, заснована на причинно-наслідкових зв'язках між тим, що сталося, і тим, що вважається його причиною. Такий зв'язок пояснює теорія атрибуції. Атрибутивний підхід виходить з того, що вибір лідера, як і поведінка його послідовників, зумовлені реакцією лідера на поведінку останніх. Спостерігаючи за роботою співробітників, лідер отримує інформацію про її виконання. Залежно від цього робить висновки про поведінку кожного з працівників та коригує стиль своєї поведінки таким чином, щоб адекватно реагувати на дії підлеглого. Концепції та етичні ознаки, розроблені на їх підставі, дають змогу з'ясувати причини певної поведінки людей. При цьому враховується, що в більшості випадків лідер не має можливості безпосередньо спостерігати за роботою працівника. Визначення лідером причин поведінки підлеглого базується на трьох ознаках: особистість, робота як така, організаційне оточення або обстановка. У процесі пошуку причин лідер намагається отримати три види інформації: ступінь відмінності завдання, послідовність поведінки та ступінь унікальності. По-перше, з'ясувати, наскільки поведінка може бути зумовлена особливостями завдання; по-друге — наскільки підлеглий послідовний у виявленні певної поведінки або як часто вона у нього виявляється; по-третє — наскільки інші підлеглі поведуть себе таким же чином, тобто чи є певна поведінка характерною для одного підлеглого або вона спостерігається у всієї групи. Взаємозв'язок між визначеними лідером причинами результатів праці та його подальшою поведінкою визначається тим, хто, на думку лідера, повинен нести відповідальність за те, що відбулося. Якщо він вважає, що причини мають внутрішній характер, то відповідальність повинен нести підлеглий, і стосовно нього застосовують відповідні заходи.

О. Царіненко

**Концепція ланцюга цінностей** — концепція, розроблена М. Портером для здійснення стратегічного аналізу витрат підприємства порівняно з конкурентами та їх зниження. Згідно з К. л. ц. діяльність під-

приємства з виготовлення кінцевої продукції (надання послуг) може бути розподілена на окремі елементи — дії, функції, операції. При виконанні кожної операції до кінцевої продукції додається певна цінність, яку сприйматиме і оплачуватиме споживач. Водночас при виконанні окремої операції в процесі виготовлення продукції (надання послуги) здійснюються певні витрати. Для целюлозно-паперової промисловості — це вирушування лісу, вирубка, виготовлення целюлози, виробництво паперу, друк, видання; для виробництва побутової техніки — виготовлення запасних частин і компонентів, збирання, оптова торгівля, роздрібний продаж; для виробництва безалкогольних напоїв — виготовлення необхідних компонентів, сиропу, закупорювання пляшок і банок, оптова торгівля, утилізація відходів; для комп'ютерного забезпечення — програмування, запис на дискети, маркетинг, розповсюдження; для готельного бізнесу — реєстрація і виписка із готелів, утримання і прибирання приміщень, забезпечення харчування, обслуговування клієнтів, проведення зборів і конференцій, розрахунки. М. Портер називає комплекс дій з виготовлення кінцевої продукції ланцюгом цінностей, а кожну дію (операцію, функцію), при виконанні якої до кінцевої продукції додається певна цінність, — ланкою ланцюга цінностей. Ланцюг цінностей є важливим інструментом стратегічного аналізу структури витрат та їх рівня в кожному виді основної та допоміжної діяльності підприємства (рис.).



*Оновні види діяльності підприємства:* 1) матеріально-технічне забезпечення — придбання палива, енергії, сировини, компонентів, товарів від продавців; приймання, зберігання, сортування продукції постачальників; контроль, управління матеріально-технічними запасами; 2) виробництво — перетворення потоку сировини на кінцевий продукт (виготовлення, збирання, пакування, забезпечення функціонування обладнання, визначення, сертифікація якості товару тощо); 3) доставка товару до споживачів — складування кінцевого продукту, оброблення замовлення, складання розкладу, відвантаження, транспортування; 4) продаж і маркетинг — дослідження ринку, маркетингове планування, реклама і просування товарів на ринок, підтримка дилерів та дистриб'юторів; 5) сервісне обслуговування — забезпечення допомоги покупцям у встановленні, доставці запасних частин, обслуговуванні та ремонті, технічне сприяння, інформування покупців, розгляд скарг. *Допоміжні види діяльності підприємства:* 1) технологічний розвиток — дослідження, розвиток продукції, поліпшення процесу проектування, вдосконалення обладнання, розвиток матеріального забезпечення, системи телекомунікацій, комп'ютерні розробки, розвиток комп'ютерної системи підтримки; 2) управління персоналом — види діяльності щодо наймання працівників, підготовки, розвитку і соціального забезпечення кадрів; 3) загальне управління — види діяльності, що стосуються загального керівництва, бухгалтерії та фінансів, юридичних питань, безпеки та охорони, конфіденційності, інформаційної системи управління, інших функцій вищого керівництва; 4) забезпечення діяльності інфраструктури — енергетичного, ремонтного, інструментального, складського, транспортного господарства підприємства. Для реальної оцінки конкурентоспроможності підприємства за витратами менеджерам необхідно: розробити ланцюг цінностей для підприємства; визначити зв'язки між різними видами діяльності усередині ланцюга цінностей підприємства, а також зв'язки з постачальниками і споживачами; виявити ті види діяльності, що є визначальними для задоволення потреб споживачів і успіху на ринку;

здійснити порівняльну оцінку витрат підприємства і порівняти структуру витрат з конкурентами.

В. Сладкевич

**Концепція лідерства Р. Лайкерта** — концепція американського дослідника Ренсіса Лайкерта, в якій стверджується, що відмінність у продуктивності праці груп в різних організаціях можна пояснити стилем управління. Стиль управління незмінно орієнтуватиметься або на роботу, або на людину. Р. Лайкерт запропонував чотири базові системи стилю управління: 1) *експлуаторсько-авторитарний* (керівники мотивують людей загрозою покарання, іноді застосуванням заохочення, самі приймають рішення; рішення нав'язуються підлеглим; вищі рівні управління несуть усю відповідальність, а низові — ніякої; недостатньо розвинені комунікаційні зв'язки); 2) *доброзичливо-авторитарний* (керівники поблажливо впевнені й мають деяку довіру до своїх підлеглих, застосовують для мотивації винагороди, в окремих випадках покарання, використовують іноді ідеї підлеглих; управління має форму поблажливої опіки середнього персоналу; управлінський персонал несе повну відповідальність; недостатньо розвинені комунікаційні зв'язки; характерна обмеженість виконання групової роботи); 3) *консультативно-демократичний* (керівники виявляють певну довіру підлеглим, використовують їхні ідеї, консультуються з ними під час прийняття управлінських рішень; мотивація здійснюється за рахунок винагород і деякого залучення підлеглих до участі в управлінні; існують певні комунікативні зв'язки — вертикальні та горизонтальні; прийнято середній обсяг бригадної роботи); 4) *заснований на участі* (керівники виявляють повну довіру до своїх підлеглих, вислуховують їхні думки, залучають до всіх видів діяльності, ставляться до підлеглого як до рівного; мотивація здійснюється за рахунок економічних винагород; персонал на всіх рівнях усвідомлює свою відповідальність за досягнення мети організації; діє безліч комунікативних зв'язків, значний обсяг бригадної роботи). Р. Лайкерт дійшов висновку, що ця система дає змогу найбільшою мірою використати потенціал працівників, тому керівники повинні впроваджувати її повсюдно, особливо там,

де робота різноманітна і потребує нестандартних рішень. Згодом було встановлено, що кожний із зазначених стилів “у чистому вигляді” трапляється рідко.

*Н. Новальська*

**Концепція лідерства ситуаційна** — модель лідерства, заснована на найефективнішому для даної ситуації поєднанні різних джерел влади, перелік яких визначається функцією лідера, послідовників і ситуаційними змінними та спрямована на спонукання людей до досягнення цілей організації. У межах К. л. с. було розроблено ситуаційні моделі, які допомогли розібратися у складнощях процесу управління: ситуаційна модель управління Фідлера, модель “шлях — мета” Мітчела — Хауса, теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара, модель ухвалення рішення керівником Врума — Йеттона — Яго, модель найкращої відповідності У. Хенді, континуум лідерської поведінки Танненбаума — Шмідта, а також модель ситуаційного лідерства Стінсона — Джонсона. Метою сучасних К. л. с. є визначення особистих якостей менеджерів і стилів управління, які щонайкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль управління має змінюватися залежно від конкретної ситуації, тобто поведінка лідера повинна бути різною за різних обставин. К. л. с. стверджує, що крім особистих якостей менеджерів і стилів управління вирішальну роль у формуванні ефективного лідерства можуть відігравати ситуаційні фактори: потреби й особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і впливи середовища, наявна в керівника інформація тощо. К. л. с. досліджує взаємодію різних ситуаційних змінних для того, щоб знайти причинно-наслідковий зв'язок у відносинах лідерства, що дає змогу спрогнозувати можливу поведінку лідера та її наслідки.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Концепція лідерських якостей** — модель, сформована С. Уэллсом у його книзі “Бос багатолікий”, де визначено дев'ять якостей, які повинен мати менеджер, щоб успішно виконувати роль лідера. Тобто лідер має навчитися добре виконувати дев'ять конкретних ролей (табл.). *Мудрець* — гравець, здатний вирішувати найскладніші головоломки. Він може вибудовувати цілісне

уявлення про ситуацію, вносити у вирішення проблем елемент осяяння, генерує ідеї на стику кількох галузей знання і культури. Основні якості: постійно розширює обсяг знань у різних сферах; використовує різноманітні підходи і широкий погляд; ініціює вільний потік інформації й ідей; бачить порядок там, де інші бачать лише хаос. *Пророк* відкриває шляхи в майбутнє, маюючи перспективи і ведучи інших за собою.

#### Ролі керівника-лідера

Основні напрями діяльності керівника	Основні аспекти лідерства		
	Встановлення порядку	Нахнення	Підвищення продуктивності
Системи	Мудрець — розроблення стратегії	Пророк — новаторство в ім'я майбутнього	Чарівник — гармонізація змін
Люди	Глобаліст — згаджування культурних розбіжностей	Наставник — мотивація працівників	Союзник — побудова партнерства
Робота	Володар — прийняття рішень	Провідник — досягнення цілей	Художник — прагнення досконалості

Має розвинуте уявлення і найчастіше чітко бачить нові можливості там, де більшість людей бачать лише хаос і занепад. Основні якості: прагне до того, що здається недосяжним; надихає своїм ентузіазмом оточення; визначає цілі й спрямовує діяльність підлеглих до їх досягнення; працює з командою над створенням загальних уявлень і цілей, шляхів їх досягнення. *Чарівник* здатен здійснювати зміни в організації, здавалося б, без видимих зусиль. Перекоаний, що всі зміни — на краще. Основні якості: здатність видозмінювати структуру систем; легко трансформує нестабільну у рух до нових завоювань; долає розрив між існуючим станом організації і необхідним для неї; розуміє ситуацію і керує опором змінам і страхом перед ними. *Глобаліст* легко взаємодіє з різним культурним оточенням. Це зумовлено тим, що він дуже жваво цікавиться різними культурами і має глибокі знання щодо сильних і слабких їх сторін. Може використовувати різні ідеї, традиції, притаманні певним культурам. Основні

якості: оцінює значення інших культур, не протиставляючи себе їм, але і не відмовляючись від власної спадщини; прагне до розуміння принципів мислення і поведінки інших людей; створює мікроклімат розуміння і довіри між представниками різних культур; підвищує конкурентоспроможність організації за рахунок культурного різноманіття. *Наставник* виконує головну функцію — передавання своєї майстерності. Досягнувши високого рівня, він прагне допомогти іншим піднятися до вершин майстерності. Наставник — не вчитель. Він не стільки вчить, скільки допомагає підлеглим розвиватися в бажаному напрямі, відповідно до їхніх потреб і можливостей. Основні якості: захопленість самовдосконаленням, постійно вчиться і розвиває свої здібності; допомагає людям рухатися вперед шляхом особистого розвитку; розвиває в людей впевненість у доступності й користі навчання; узгоджує потреби організації з розвитком здібностей і навичок окремих осіб. *Союзник* — особа, яка вважає своїм обов'язком працювати разом з іншими людьми, надаючи їм можливість досягати вищого рівня продуктивності. Він впевнений у здібностях і відповідальності оточення. Поважає прагнення інших людей зберігати свою незалежність, сприяє прояву індивідуальних думок і дій. Будує свої відносини на засадах рівноправності, зосереджений на людях, а не роботі, оскільки вважає, що надійне партнерство є запорукою високих результатів. Основні якості: поводить з усіма людьми як з рівними; підтримує дух ділового партнерства, за якого учасники покладаються на здібності та почуття відповідальності інших людей; створює командний дух, довіру і згоду, допомагає розв'язувати конфлікти; створює високий рівень залучення до командної справи. *Володар* здатний приймати рішення, брати на себе відповідальність за їх наслідки і надихати людей на виконання завдань. Він ніколи не ховається за колективну думку, щоб уникнути особистої відповідальності, для надихання співробітників. Допомагає їм усвідомити необхідність визначених дій, делегує їм достатню владу для здійснення цих дій. Основні якості: використовує владу для прийняття рішень; створює порядок вибираючи певний курс дій; мінімізує період часу між ухваленням рішення і його здійсненням; бере на себе відповідальність за важкі та непопулярні

рішення. *Провідник* ставить конкретні й важкі цілі, але при цьому керує процесом їх досягнення: складає графік дій, усуває проблеми, що виникають, тощо. Ця роль дуже складна і відповідальна; усі попередні ролі були, по суті, підготовкою до неї — головному іспиту компетентності керівника. Провідник — це лідерська роль, що спрямована на здійснення робіт, впровадження прийнятих рішень, підготовлених “володарем”, організацію робіт, у процесі яких “художник” зможе встановити і відрегулювати стандарти якості. Основні якості: вважає тверді терміни виконання робіт і труднощі на шляху надихаючими умовами діяльності; занурений у робочий процес, завжди готовий відреагувати на нові можливості й перспективи; організує роботу так, щоб чітко бачити роль і внесок кожного працівника в досягнення загальних цілей; підтримує загальну та індивідуальну відповідальність за виконувану роботу; дбає про забезпечення робочого місця необхідними ресурсами й інформацією. *Художник* — людина, яка пишається своєю роботою, прагне досконалості. Завжди шукає шляхи для створення нової продукції, радикального поліпшення її якості. Цінує усе, що допомагає підвищенню рівня стандартів якості, має гостре бажання змінювати існуючий стан справ. Основні якості: ставиться до роботи як до мистецтва, прагне високих стандартів, справжньої майстерності; активізується в умовах підвищених вимог з боку споживачів і конкурентів; втягує співробітників у постійний пошук удосконалень і підвищення якості; нетерпимий до помилок і промахів, спричинених недбалим ставленням до роботи, але дуже терплячий, коли йдеться про підвищення якості та пошук нових шляхів розвитку.

В. Коростельов

**Концепція лідерської поведінки** — концепція, яка пояснює здатність за рахунок особистих якостей впливати на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. Лідер — особа, яка користується беззастережним авторитетом і повагою завдяки своїм визначним людським, інтелектуальним або фаховим якостям. Однією з особливостей справжнього лідера є допомога працівникам у реалізації їхніх задумів. Цей процес не зовсім альтруїстич-



ний, оскільки лідери завжди настирливі й уперті в досягненні кращого для себе, для своєї організації та працівників. Сформована ними управлінська команда натхненно працює, а не відбуває повинність. Лідерство виникає там, де є потреба в ініціативних діях. Особа, яка добровільно бере більшу відповідальність, ніж передбачено посадою, стає неформальним лідером. Лідер також є керівником, але характер його дій особливий: він не управляє, а веде за собою людей, які є не його підлеглими, а послідовниками. Формально посада керівника забезпечує передумови і для лідерства в колективі, але автоматично це не відбувається. Можна бути першою особою в організації, та не бути лідером, оскільки ним добровільно визнають того єдиного, хто здатний забезпечити задоволення потреб людей, знайти вихід із, здавалося б, безвихідних ситуацій. Зважаючи на сферу реалізації цього феномена, виокремлюють інструментальний (у ділових відносинах) та експресивний (у міжособистісних стосунках) типи лідерів. Експресивним лідером найчастіше стає найшанованіша особа, яка згладжує конфлікти, нейтралізує напруження, підвищуючи ефективність праці. Проте такий лідер може стати й ініціатором асоціальної поведінки. Лідерами бувають різні люди, але вони завжди схильні до співпраці та взаємопідтримки. Людина, яка претендує на роль лідера, повинна психологічно прагнути до переваги і насправді переважати інших, мати чітке бачення майбутнього і способів його досягнення. Успішне лідерство ґрунтується на чіткому визначенні цілей, умінні спілкуватися і слухати, надійності та досвіді, довірі, яка неможлива без чесності та щирості.

О. Царіненко

**Концепція маркетингу** — система поглядів, які визначають орієнтацію підприємницької діяльності на певних етапах її розвитку; інтегрована цільова філософія бізнесу, орієнтована на споживача і прибуток; орієнтація на нестатки і запити споживачів, досягнення мети ефективнішим, ніж у конкурентів, способом. К. м. пов'язана з прийняттям рішень у всіх сферах діяльності підприємства з позиції забезпечення загального успіху на ринку, що відображено в різноманітних видах організаторської, управлінської та збутової роботи. Традиційно К. м. містить комплекс таких дій:

виробництво продукції, що користується попитом; пошук ринку збуту продукції; визначення шляхів продажу безпосередньо споживачу або через оптову і роздрібну торгівлю; визначення потенційного покупця. Існує п'ять альтернативних концепцій, на основі яких фірма може здійснювати свою маркетингову діяльність: 1. *Концепція вдосконалення виробництва* — орієнтована на споживачів, які надають перевагу дешевим і доступним для придбання товарам; її реалізація досягається за допомогою забезпечення високої ефективності виробництва, що дає змогу підприємству мати помірні витрати і пропонувати споживачам товари за низькими цінами. Ця концепція доцільна у таких випадках: за наявності дефіциту товару на ринку; коли попит можна збільшити, зменшивши ціну; коли існує можливість зменшення витрат шляхом збільшення обсягів виробництва товару. 2. *Концепція вдосконалення товару* — передбачає постійне і всебічне підвищення якості товару і розрахована на споживачів, які готові платити високу ціну за високу якість товару; реалізується за допомогою постійного та всебічного підвищення якості продукції. 3. *Концепція інтенсифікації збутових зусиль* — передбачає, що споживачі не купуватимуть товари фірми в достатній кількості, якщо вона не докладе додаткових зусиль у сфері стимулювання збуту (філософія збуту). 4. *Концепція маркетингу* — передбачає, що заporукою досягнення мети фірми є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності їх ефективнішими і продуктивнішими, ніж у конкурентів, методами (задоволення потреби споживача плюс прибуток фірми). 5. *Концепція соціально-етичного маркетингу* — передбачає, що засобом досягнення мети фірми є визначення незадоволених потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності їх продуктивніше, ніж конкуренти, з одночасним збереженням або зміцненням добробуту споживача та суспільства в цілому (задоволення потреби споживача плюс прибуток фірми плюс інтереси суспільства). У відповідь на існування таких суспільних течій, як конс'юмеризм (рух щодо захисту прав споживачів) та інвайронменталізм (рух щодо захисту навколишнього середовища) виник *освічений маркетинг*. Згідно з філософією освіче-

ного маркетингу маркетингова діяльність фірми має бути спрямована на виконання завдань всієї системи маркетингу в довгостроковій перспективі. Основні елементи освіченого маркетингу: маркетинг, орієнтований на споживача (згідно з яким фірма має враховувати інтереси та побажання споживачів); інноваційний маркетинг (постійне поліпшення товарів та методів роботи); маркетинг цінностей (постійне підвищення ціннісного значення продукції для споживача, тобто разом з прямим задоволенням конкретної потреби необхідно надавати споживачеві додаткові послуги); маркетинг з усвідомленням своєї місії у суспільстві (фірма повинна будувати свою маркетингову діяльність не у вузьких виробничих межах, а у широкому соціальному розумінні); соціально-етичний маркетинг.

*Н. Бутенко*

**Концепція партисипативного управління** — концепція, яка передбачає залучення працівників організації до управління. Форми залучення: участь у прийнятті рішень, у визначенні цілей, у вирішенні проблем. Розрізняють три ступеня участі працівників в управлінні: 1) висунення пропозицій — не потребує впровадження структурних та інших змін у системі управління, може бути організоване керівником; застосовується на підприємствах із централізованим управлінням; 2) розроблення альтернатив — вимагає появи в організації спеціальних структур (постійні тимчасові комітети, конфліктні комісії, комітети з набору кадрів у робочі групи, гуртки якості тощо); 3) вибір альтернативи — передбачає участь в управлінні у формі роботи спеціальних рад науково-технічного, техніко-економічного і управлінського характеру. Рішення таких рад нерідко бувають обов'язковими для тих керівників, при яких вони створюються. До складу цих рад входять, як правило, представники нижчого від керівника рівня управління в організації. Ради виконують такі функції: несуть відповідальність за координацію діяльності підрозділів, підпорядкованих керівникові, до яких належить ця рада; відповідають за інтеграцію діяльності підрозділів з іншими рівнями керівництва; визначають політику (правила і процедури) підпорядкованих їм підрозділів. Деяким радам доручають оцінку і схвалення діяльності підпорядкованого їм

керівника, але право звільнення залишається за вищим керівництвом. Такі умови надають структурі організації демократичного характеру: кожна особа в організації, яка має владу над іншими, підлягає спільному контролю. Це запобігає порушенню законодавства і ділової етики у діях керівництва стосовно підлеглих. *Переваги застосування К. п. у.:* за правильно організованої праці участь в управлінні підвищує якість прийнятих рішень (розглядається більша кількість альтернатив, здійснюється глибша оцінка проблем); розвивається творче ставлення до праці, збагачується праця в цілому; активізується ініціатива працівників і водночас послаблюється тиск на керівника з боку підлеглих; у працівників з'являється почуття власника, підвищується мотивація діяльності, вони краще виконують рішення, які самі приймали; створюється атмосфера колективної спільної роботи, значно поліпшуються трудова мораль і продуктивність. Проте за неправильного проектування організація стикається з низкою *проблем:* несумісністю ієрархії та демократії; підсиленням колективного тиску на окремих працівників (ефект “колективної експлуатації”); розвитком популістських якостей у керівників; труднощами реформування партисипативних структур у зв'язку із приходом нового керівництва. На ефективність залучення персоналу до управління значно впливає підтримка балансу в призначенні керівництвом і обранні трудовими колективами членів рад.

*В. Сладкевич*

**Концепція реформаторського лідерства** — модель, яка передбачає наявність у лідера та послідовників певної поведінки, найбільш прийнятної для творчого вирішення проблеми в кризовій ситуації. Реформаторське лідерство тісно пов'язане з харизматичним, але має свої особливості. Це лідерство ефективне в ситуаціях динамічного розвитку, реінжинірингу бізнес-процесів, за швидких змін у зовнішньому середовищі. Лідер-реформатор мотивує послідовників шляхом: підвищення рівня їх свідомості у сприйнятті важливості поставленої мети; надання їм можливості співвідношення особистих інтересів із загальною метою; створення атмосфери довіри та впевненості послідовників у необхідно-

сті саморозвитку. Лідер-реформатор — це новатор, а не рятувальник; його мета — не змінити світ, а адаптуватися в ньому через розвиток персоналу, організаційний розвиток. К. р. л. визнає: 1) необхідність для лідера впливати на послідовників через їх залучення до участі в управлінні, бути самому частиною групи, а не “стояти над нею”, з ентузіазмом підтримувати спільні зусилля; 2) оскільки атмосфера довіри розвиває значну взаємозалежність лідера і послідовників, виникає суттєва загроза того, що керівник або оточить себе безхарактерними людьми або піде “на поведи” у підлеглих, що неприйнятно для лідера-реформатора.

*О. Царіненко*

**Концепція тотального управління якістю** (Total Quality Management — TQM) — концепція, сутність якої полягає в тому, що діяльність всієї організації зосереджується на досягненні однієї мети — задоволення потреб споживача. Стратегія якості є основою для прийняття інших стратегічних рішень, а увага до якості — засобом для успішної реалізації інших рішень. Поштовхом для її формування в середині 80-х років ХХ ст. стала необхідність захисту американського і європейського ринків від економічної експансії Японії (родоначальники цієї концепції А. Шухарт, У. Едвардс Демінг, Дж. М. Джуран, Фейгенбаум, Ф. Кросбі, К. Ісікава). Головна ідея TQM полягає в тому, що компанія повинна дбати не лише про якість продукції, а й про якість організації в цілому, в т. ч. роботи персоналу. Постійне одночасне вдосконалення цих трьох складових — продукції, організації, персоналу — дає змогу досягти швидшого й ефективнішого розвитку бізнесу. Якість визначається досягненням задоволення клієнтів, поліпшенням фінансових результатів і зростанням задоволення працівників своєю роботою в компанії. *Основні принципи TQM*: орієнтація всієї діяльності організації на споживачів, від задоволення потреб яких залежить успіх організації; безперервне вдосконалення виробництва і діяльності у сфері забезпечення якості; участь усього персоналу у вирішенні проблем якості; зміщення центру зусиль із забезпечення якості у бік вдосконалення управління персоналом; запобігання невідповідності якості вимогам споживача, а не

її усунення; забезпечення якості — безперервний процес вдосконалення діяльності організації, а якість кінцевого продукту — наслідок досягнення якості на всіх етапах його виробництва. Механізми TQM: 1) підтримання необхідного рівня якості (полягає в наданні компанією певних гарантій, які дають клієнтові впевненість у даному товарі або послугі); 2) не тільки підтримання, а й підвищення рівня якості відповідно й рівня гарантій. Два механізми — забезпечення гарантованого рівня якості (QA) і його підвищення (QI) — дають змогу постійно вдосконалювати і розвивати бізнес. Щоб ці механізми запрацювали, необхідні деякі додаткові умови, передусім укладання свого роду угод з менеджерами компанії, персоналом і клієнтами. Система TQM діє тільки тоді, коли в ній беруть участь усі названі особи. Вона спрямована на вдосконалення організації в цілому, і саме тому залучає до цього процесу всіх людей, які працюють у компанії, — від директора до рядового співробітника. Роль спеціально виділеної функції контролю якості при цьому зменшується, а контролю якості на кожному робочому місці зростає. Більшу роль у розвитку такого підходу відіграли “гуртки якості” — групи службовців або робітників, які добровільно збираються на регулярні збори для обговорення проблем якості й розроблення пропозицій щодо їх подолання. Концепція TQM передбачає також реалізацію принципу комплексного профілактичного обслуговування. Робітники зобов’язані здійснювати профілактику й обслуговувати устаткування, щоб виключити його поломки або відмови. Багато положень концепції TQM відображено в розробленій Міжнародною організацією стандартизації серії стандартів ISO 9000, що встановлюють певний мінімум вимог, які повинні бути дотримані для забезпечення якості й регулювання відносин між виробником і споживачем продукції. Стандарти ISO 9000 визначають, що потрібно зробити для забезпечення якості, а концепція TQM — як це зробити.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Концепція управління за цілями** — підхід, згідно з яким кожен працівник організації має чіткі цілі, що забезпечує досягнення цілей управлінців усіх рівнів та загальних цілей організації. Є одним

із сучасних найпоширеніших механізмів використання економічних і адміністративних важелів. Будь-яке управління передбачає досягнення цілей і в цьому контексті є цільовим. Цільовий підхід до управління відображений у кількох концепціях: “управління за результатами”, “програмно-цільове управління” тощо. Одним з поширених на практиці способів визначення цілей та оцінки діяльності керівників є так зване “управління за цілями” (*MBO — management by objectives*). Відповідно до концепції *MBO* загальноорганізаційні цілі можна поділити на кілька дрібніших цілей окремих структурних одиниць організації, які, у свою чергу, трансформувати в цілі окремих груп і підрозділів, а далі — в цілі діяльності окремих виконавців. При цьому цілі діяльності кожного виконавця мають сприяти досягненню цілей його керівника. Внаслідок цього утворюється так званий каскад цілей організації. Якщо кожен виконавець досягає поставлених цілей, тоді своїх цілей досягає і група робітників, і структурний підрозділ організації, і організація в цілому. Сутність концепції *MBO* полягає у необхідності визначення для кожного співробітника організації мети його діяльності; забезпечення взаємозв'язку таких цілей; досягнення кожним виконавцем сформованої для нього мети. Ціле — це кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому (ідеальне уявлення про майбутній бажаний стан фірми). Будь-яка організація має багато різноманітних цілей, сукупність яких утворює складну структуру, що передбачає необхідність їх класифікації. Цілі організації можна класифікувати за кількома критеріями: 1) за рівнем абстракції — глобальна мета, місія організації, завдання організації; 2) за об'єктом спрямованості — цілі фінансові, пов'язані з виробництвом, з ринком діяльності організації, з персоналом, із дослідженнями та розробками; 3) за ступенем відкритості — офіційно проголошені цілі, неофіційні (закриті, таємні); 4) за організаційним рівнем — загальноорганізаційні, дивізіональні, групові та індивідуальні; 5) за часовим інтервалом — короткотермінові, середньотермінові, довготермінові. Правильно сформульовані організаційні цілі мають відповідати таким вимогам: бути конкретними та вимірюваними; зорієнтованими

часі; реалістичними, досяжними, такими, що не перевищують можливостей організації; несуперечливими, узгодженими, взаємопов'язаними; сформульованими письмово. Цілі, сформульовані з урахуванням зазначених вимог, є своєрідними нормативами, за допомогою яких менеджер може робити висновки про ефективність своєї майбутньої практичної діяльності.

На відміну від традиційного формування цілей у процесі *MBO* цілі для підлеглих не визначаються керівником одноосібно (не нав'язуються підлеглим), а керівник і підлеглий співпрацюють, визначаючи цілі діяльності підлеглого. При цьому ступінь досягнення мети є основним критерієм оцінки та винагородження діяльності працівника. Процес *MBO* розглядається як надання “голосу” підлеглому в процесі встановлення цілей та чіткого визначення результатів його діяльності за певний проміжок часу. Начальник та підлеглий спільно вибирають цілі діяльності підлеглого та “домовляються”, як вимірюватимуться їх досягнення. Необхідною складовою *MBO* є наявність зворотного зв'язку, коли працівник самостійно, без зовнішнього втручання відстежує та коригує власні дії. Цей процес самоконтролю доповнюється періодичною оцінкою роботи підлеглого на підставі його звітів. Процес *MBO* складається з кількох взаємопов'язаних етапів, кожен з яких, у свою чергу, передбачає здійснення певних кроків. *Перший етап* — визначення цілей: формування довготермінових цілей, стратегії організації; розроблення конкретних загальноорганізаційних цілей; визначення дивізіональних та групових цілей. *Другий етап* — планування дій: ідентифікація дій (завдань) для досягнення цілей; встановлення взаємозв'язків між цими діями; делегування повноважень і визначення відповідальності за виконання дій; визначення часу, необхідного для виконання дій; визначення ресурсів, необхідних для виконання дій. *Третій етап* — самоконтроль: систематичне відстеження та оцінка процесу досягнення цілей самими працівниками без зовнішнього втручання. *Четвертий етап* — періодична звітність: оцінка прогресу в досягненні цілей керівником; оцінка досягнення загальної мети та посилення впливу.

Процес *MBO* підвищує зрозумілість організаційної структури управління ор-

ганізацією (чітко визначається, хто за що відповідає у процесі досягнення загальної цілі), забезпечує цілеспрямовану мотивацію працівників, оскільки виникає почуття особистої зацікавленості в результатах діяльності. Працівники самі беруть участь у процесі визначення цілей їх діяльності, мають можливість використовувати свої ідеї у формуванні цілей, чітко знають сферу своєї компетенції та отримують допомогу від начальника. МВО допомагає опрацювати ефективні методи контролю (винагороджується результат, а не процес діяльності). Найкращим орієнтиром для контролю є комплекс чітко сформульованих цілей. Управління за цілями є достатньо ефективним підходом до реалізації стратегії. Проте за такого способу управління можливі труднощі, зумовлені такими чинниками: відсутність зацікавленості й підтримки вищого керівництва; відхилення від концепції програм; збільшення обсягу канцелярської роботи; дефіцит часу; відсутність відповідної кваліфікації працівників; відсутність індивідуальних стимулів; негативний вплив зовнішнього середовища; слабка інтеграція з іншими елементами організації; ймовірність виникнення непотрібних змін; неможливість об'єднання навколо конкретної ідеї; вплив конфліктів, стресів, організаційних змін тощо. Менеджер повинен брати до уваги дію цих чинників у своїй управлінській діяльності.

*Н. Бутенко*

**Концерн** — (англ. *concern* — фірма, підприємство) — об'єднання підприємств різних галузей, учасники якого втрачають власність на засоби виробництва і вироблений продукт, а головна фірма здійснює за іншими учасниками об'єднання фінансовий контроль. Закон України "Про підприємства в Україні" визначає К. як статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств. *Особливості К.:* високий ступінь централізації функцій фінансово-економічного управління, здійснення науково-технічної, кадрової політики, ціноутворення, використання виробничих потужностей; склад підприємств різних галузей (промислові підприємства, банки та ін.); жорсткі зв'язки між учасниками,

технологічна та коопераційна єдність; створення окремого апарату управління К. (у вигляді холдингової компанії); зрощування промислового та банківського капіталу; можливість заборони підприємству-учаснику перебувати одночасно у кількох К. (згідно із засновницькими документами підприємства — учасники К. номінально залишаються самостійними юридичними особами, але фактично контролюються головною компанією через систему участі в акціонерному капіталі); персональні унії (участь представників керівництва головної компанії К. у роботі органів управління підприємств); патентно-ліцензійні угоди; фінансування; виробниче співробітництво. До Другої світової війни в К. об'єднувались переважно підприємства однієї галузі промисловості, після війни виникнення і розвиток К. відбуваються на основі диверсифікації виробництва (розширення номенклатури продукції на міжгалузевій основі). Нині К. діють в тих галузях економіки, де розвинуте масове виробництво, використовуються високі технології. Найчастіше це чорна і кольорова металургія, машинобудування, автомобільна, хімічна та електротехнічна індустрія. До складу великих К. входять від 10 до 100 і більше виробничих, науково-дослідних, фінансових, збутових та інших фірм. Наприклад, General Motors поєднує 126 заводів у США, 13 в Канаді, виробничі та збутові підрозділи в 36 країнах світу. Продукція К. реалізується через власні збутові мережі та мережі дилерів (понад 15 тис. фірм). Залежно від характеру інтеграційних зв'язків між компаніями розрізняють вертикальні та горизонтальні К. *Вертикальний К.* об'єднує компанії різних галузей, пов'язаних послідовністю технологічного процесу виробництва кінцевої продукції (гірничовидобувні, металургійні, машинобудівні). Класичним прикладом вертикального концерну є Ford Motors Company, до складу якого входили металургійні, машинобудівні, торгові та сервісні компанії, які брали участь у виробництві, продажу та сервісному обслуговуванні автомобілів. *Горизонтальний К.* (багатогалузевий, диверсифікований К., конгломерат) поєднує підприємства різних галузей промисловості, не пов'язані між собою. Щодо системи участі в капіталі розрізняють К. підпоряд-

кування і К. координації. *К. підпорядкування* створюється у вигляді материнської та дочірніх компаній шляхом придбання контрольного пакету акцій для об'єднання виробництв за технологічним принципом. Головне виробництво такого К. належить холдинговій компанії, інші є дочірніми підприємствами. Материнська компанія володіє контрольними пакетами акцій своїх дочірніх підприємств, виконує функції стратегічного управління і не втручається в їх виробничу діяльність, якщо інше не передбачено їх статутами чи угодами з головним підприємством. *К. координації* створюється шляхом взаємного обміну акціями сестринських товариств (технологічно не пов'язаних між собою) з метою здійснення єдиної фінансової, кадрової, науково-технічної політики, узгодженого виробничого розвитку. Всі члени такого К. здійснюють взаємний вплив на політику керівництва. К., до складу яких входять іноземні дочірні компанії, називаються *міжнародними*. Залежно від кількості країн, які представляють дочірні компанії, міжнародні К. можуть бути *транснаціональними* і *мультинаціональними*.

*В. Сладкевич*

**Кон'юнктура** (лат. *conjungere* — з'єднувати) — сукупність факторів, що характеризують стан якогось процесу, діяльність, явище.

*М. Копнов*

**Кооператив виробничий** — добровільне об'єднання громадян на засадах членства з метою спільної виробничої або іншої господарської діяльності, що базується на їх особистій трудовій участі та об'єднанні майнових пайових внесків, участі в управлінні підприємством та розподілі доходу між членами кооперативу відповідно до їх участі у його діяльності. К. в. можуть здійснювати виробничу, переробну, заготівельно-збутову, постачальницьку, сервісну і будь-яку іншу підприємницьку діяльність, не заборонену законом. К. в. є юридичною особою і діє на підставі статуту. Найменування К. в. повинне містити слова “виробничий кооператив” або “кооперативне підприємство”. *Принципи створення та здійснення діяльності К. в.:* добровільність членства громадян у кооперативі та вільний вихід з нього; особиста трудова участь членів кооперативу у

діяльності підприємства; відкритість і доступність членства для тих, хто визнає статут кооперативу, бажає брати участь у його діяльності на умовах, встановлених статутом кооперативу; демократичний характер управління кооперативом, рівність прав членів кооперативу при прийнятті рішень; розподіл доходу між членами кооперативу відповідно до їх трудової та майнової участі в діяльності кооперативу; контроль членів кооперативу за його роботою в порядку, визначеному статутом. Рішення про створення К. в. приймається його установчими зборами. Кооператив вважається створеним і набуває статусу юридичної особи з дня його державної реєстрації. Членами К. в. можуть бути громадяни які досягли 16-річного віку, визнають статут кооперативу та дотримуються його вимог, беруть майнову та трудову участь у діяльності кооперативу. Засновниками (членами) К. в. можуть бути громадяни, іноземці та особи без громадянства. Кількість членів К. в. не може бути меншою за три особи. Громадяни можуть бути водночас членами К. в., а також кооперативів інших типів (споживчих, житлових тощо). Вступ до К. в. здійснюється на підставі письмової заяви громадянина. Член кооперативу робить вступний та пайовий внески в порядку, визначеному статутом К. в. Рішення правління (голови) кооперативу про прийняття у члени кооперативу підлягає затвердженню загальними зборами. Порядок прийняття такого рішення та його затвердження визначаються статутом кооперативу. Членство у К. в. припиняється у разі: добровільного виходу з кооперативу; припинення трудової участі в діяльності кооперативу; виключення з кооперативу у випадках і в порядку, визначених статутом; незатвердження загальними зборами членів кооперативу рішення правління (голови) про прийняття до кооперативу; смерті члена кооперативу. Порядок і майнові наслідки припинення членства у К. в. визначаються Господарським кодексом України та статутом кооперативу. Виключення з К. в. (звільнення члена кооперативу з кооперативного підприємства) може бути оскаржено в суді. *Основні права членів К. в.:* участь в управлінні кооперативом; право голосу на загальних зборах членів кооперативу; право обирати і бути обраним в органи управління кооперативом; користування послугами кооперативу; одержання кооперативних виплат та ча-

стки доходу на пай; одержання достовірної та повної інформації про фінансово-господарську діяльність кооперативу; одержання паю у разі виходу з кооперативу в порядку і строки, визначені його статутом. Майно К. в. становить колективну власність кооперативу. Він є власником будівель, споруд, майнових внесків його членів, виготовленої ним продукції, доходів, одержаних від її реалізації, та іншої діяльності, передбаченої статутом кооперативу, іншого майна, придбаного на підставах, не заборонених законом. Члени кооперативу можуть передавати як пайовий внесок право користування належною їм земельною ділянкою у порядку, визначеному земельним законодавством. За земельну ділянку, передану К. в. у користування, з кооперативу стягується плата у розмірах, визначених загальними зборами членів кооперативу. Для здійснення господарської та іншої діяльності К. в. за рахунок власного майна формує відповідні фонди. Майно кооперативу відповідно до його статуту поділяється на пайовий і неподільний фонди. Неподільний фонд утворюється за рахунок вступних внесків і майна кооперативу (за винятком землі). Пайові внески членів кооперативу до нього не зараховуються. Порядок формування і розміри неподільного фонду встановлюються статутом. К. в. самостійно визначає основні напрями господарської діяльності, здійснює її планування та організацію; реалізує свою продукцію, надає послуги за цінами і тарифами, встановленими ним самостійно або на договірних засадах, а у випадках, передбачених законодавством, — за державними цінами і тарифами. Відносини К. в. з іншими підприємствами, установами, організаціями та громадянами в усіх сферах господарської діяльності встановлюються на підставі договорів. Дохід К. в. формується з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, а також витрат на оплату праці найманого персоналу. Дохід спрямовується на сплату податків та інших обов'язкових платежів, на погашення кредитів, покриття збитків, здійснення відрахувань у фонди кооперативу, кооперативні виплати, виплати часток доходу на паї тощо. Кооперативні виплати — частина доходу К. в., що розподіляється між членами кооперативу з урахуванням їх трудової та іншої участі в його діяльності. Нарахування

і виплата часток доходу на паї здійснюються за підсумками фінансового року з доходу, що залишається у розпорядженні кооперативу, з урахуванням необхідності формування його фондів. За рішенням загальних зборів членів кооперативу виплата часток доходу на паї може здійснюватися у грошовій формі, товарами, цінними паперами тощо. Порядок використання доходу К. в. визначається статутом кооперативу згідно із законом. К. в. самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність відповідно до закону. Порядок використання коштів кооперативу в іноземній валюті встановлюється законом та статутом кооперативу. Майнові відносини члена К. в. з кооперативом у разі припинення членства в кооперативі та щодо переходу паю регулюються цивільним законодавством. К. в. відповідає за своїми зобов'язаннями усім належним йому майном. Члени його несуть за зобов'язаннями кооперативу субсидіарну (додаткову) відповідальність своїм майном у розмірі, не меншому їх пайового внеску, якщо більший розмір відповідальності не передбачено законом або статутом кооперативу. К. в. не несе відповідальності за зобов'язаннями членів кооперативу. К. в. може застрахувати своє майно і майнові права за рішенням загальних зборів членів кооперативу, якщо інший порядок не встановлено законом. К. в. за рішенням загальних зборів його членів може бути реорганізований у підприємства інших форм господарювання. К. в. ліквідується в загальному порядку ліквідації суб'єкта господарювання, з урахуванням таких умов: 1) ліквідація його здійснюється ліквідаційною комісією, призначеною загальними зборами членів кооперативу, а у разі ліквідації за рішенням суду — ліквідаційною комісією, сформованою відповідно до цього рішення; 2) розпорядження землею К. в., що ліквідується, здійснюється в порядку і на умовах, передбачених земельним законодавством; 3) майно кооперативу, що залишилося після розрахунків з бюджетом та кредиторами, розподіляється між його членами пропорційно до вартості їх паю.

*В. Сладкевич*

**Координація** (лат. *coordinatio* — розташування в порядку) — складова процесів управління, що полягає в узгодженні, упорядкуванні дій різних частин керованої системи.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Корисність** — 1) суб'єктивне відчуття задоволення від споживання блага; 2) економічне поняття, яке охоплює якісну й кількісну характеристики впливу будь-якого елемента (інгредієнта) економічної системи на результативність її функціонування й розвитку. Більшу К. мають ті елементи системи, вплив яких на результативність, функціонування і розвиток найвищий. Абстрактна К. може мати позитивне і негативне значення, тому в абстрактній теорії функціонування системи виділяють відносно позитивну К. Економічну К. можуть мати як об'єкти, так і суб'єкти економічної діяльності, у т. ч. ресурси, фактори виробництва, витрати і результати виробництва тощо. Поняття “економічна К.” поступово трансформується у поняття соціальної та духовної К.. Якщо певні економічні системи оцінюють з позицій їх впливу на соціальну та духовну сфери суспільства, то економічна К. перетворюється на соціальну і духовну. В економіці поняття “К.” практично тотожне поняттям “дохід”, “ефект”. У технічних або технологічних системах К. визначають такими показниками: коефіцієнт корисної дії, вихід продукції на одиницю ресурсу тощо. На думку економістів, К. різних товарів можуть бути не лише кількісно відображені, а й зіставлені між собою, тобто, щодо них можливий співвимір. К. певного набору, групи товарів може бути виміряна в абсолютному вираженні у певних умовних одиницях, порівнюваних з одиницями маси, відстані тощо. Поняття “К. кардинальна” затвердив англійський економіст У. Джевонс. Умовна одиниця вимірювання К. певного набору товарів — ютиль. Загальна величина К. всієї сукупності товарів певного виду вимірюється в умовних одиницях (ютилях) або в грошовій формі. Конкретна величина К. сукупної певної маси товарів залежить від таких факторів: 1) граничної корисності кожної додаткової одиниці товару з певної сукупності товарів; 2) характеру зміни граничної К. (процесу зміни, початкової точки зниження граничної К. тощо); 3) сукупні дефіцитності товару. Емпірично і теоретично доведено: чим менш дефіцитним є товар певного виду, тим його більше; чим нижчий ступінь його обмеження, тим вищий ступінь К. всієї маси товарів певного виду. Високодефіцитні (дуже обмежені)

товари мають, як правило, низку корисних сукупностей, а низькодефіцитні, кількість яких обмежена незначною мірою, — високу корисну сукупність. Така залежність зумовлена способом обчислення корисної сукупності. Її визначають додаванням граничної К. кожного додаткового граничного товару до попередньої суми загальної величини К.

*В. Осокіна*

**Корпорація** (лат. *corporation* — об'єднання) — 1) договірне об'єднання, яке створюється на основі поєднання виробничих, наукових, комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного із учасників; 2) організація або союз організацій, що створюється як юридична особа для захисту інтересів і привілеїв власних учасників. К. сприяє вирішенню двох фундаментальних проблем керування бізнесом: залученню капіталу під великі інвестиції; диверсифікації, розподілу комерційного ризику. *Особливості К.:* збереження юридичної та фінансової незалежності учасників; делегування учасниками К. її центру (правлінню і його апарату) частини повноважень, пов'язаних із централізованим виконанням деяких функцій в інтересах кожного з них; кооперування у випуску продукції, координація основної господарської діяльності підприємств — членів К.; можливість повернення раніше делегованих функцій та повноважень учасникам (у порядку, обумовленому засновницькими документами). К. є відкритою організацією для вступу на добровільних засадах за рішенням власників і органів управління. Структуру управління К. формують: вище керівництво К., центральний апарат управління (адміністрація) і учасники К. Вищим органом управління К. є рада директорів, що обирається на загальних зборах акціонерів. Рада директорів виконує роль координуючого органу, що погоджує і координує діяльність різних служб управління, забезпечує здійснення єдиної політики в управлінні К. Рішення ради директорів містять цільові настанови, у межах яких централізовано здійснюється вся управлінська діяльність. До компетенції ради директорів К. належать: розроблення стратегії розвитку і політики управління; здійснення фінансової, кадро-



вої, виробничої, науково-технічної політики; консульгування адміністрації з питань управління; призначення працівників апарату управління; контроль діяльності виконавчих органів управління. Рада директорів є ланкою, яка організує і координує операції всієї К., а прийняті нею рішення є основою для оперативної діяльності виконавчих органів управління. Рада директорів призначає президента К. (головного виконавчого менеджера). Президент може одночасно бути головою ради директорів або в періоди відсутності голови ради директорів виконувати його обов'язки. Для вирішення поточних питань управління рада директорів створює адміністрацію (віце-президенти і функціональні служби, відділи апарату управління К.). Функції адміністрації К.: розроблення стратегічних планів і тактики виробничо-господарської діяльності; розроблення і реалізація програм науково-технічного розвитку; вивчення кон'юнктури ринку; організація впровадження науково-технічних розробок; матеріально-технічне забезпечення підприємств корпорації через мережу власних підрозділів; організація централізованого продажу продукції через власну збутову мережу. Адміністрація К. розробляє поточну господарську політику всієї організації та контролює її реалізацію.

*В. Сладкевич*

**Корпорація транснаціональна** — фірма, яка має вихід на міжнародний ринок і володіє виробничими потужностями за кордоном.

*В. Сладкевич*

**Корпус** — об'єднання кількох однотипних цехів. Корпусна виробнича структура створюється на великих підприємствах.

*В. Сладкевич*

**Котлер Філіп** (нар. 1931 р.) — один з найвидатніших маркетологів у світі, професор міжнародного маркетингу Вищої школи менеджменту Дж. Л. Келлога при Північно-західному університеті США. Автор численних наукових публікацій та низки популярних підручників і навчальних посібників з маркетингу. Ступінь магістра економіки і звання доктора філософії одержав у Чиказькому університеті; автор одного з найвідоміших видань “Маркетинговий менеджмент:

аналіз, планування, виконання і контроль” видавництва Prentice Hall. К. — єдиний фахівець з маркетингу, якого трічі було нагороджено щорічною премією “Alpha Kappa Psi” за кращі статті до “Journal of Marketing”. Серед багатьох нагород К. — “The Paul D. Converse Award” Американської Асоціації маркетингу (ААМ) за “видатний науковий внесок у маркетинг”. У 1985 р. К. — член правління ААМ. Першим удостоєний звання “видатного викладача маркетингу року” Американською Академією маркетингу та нагороджений премією — за видатний маркетинг в охороні здоров'я.

*А. Діденко*

**Котгер Джон** (нар. 1947) — відомий викладач, публіцист, автор робіт з менеджменту та управлінської поведінки. Народився в Сан-Дієго (США) 1947 р.; в 1968 р. одержав ступінь бакалавра з електротехніки в Массачусетському технологічному інституті (МТІ); в 1970 р. — ступінь магістра менеджменту в Слоанівській школі менеджменту; в 1972 р. захистив докторську дисертацію у сфері досліджень організаційної поведінки у Вищій школі ділового адміністрування при Гарвардському університеті; з 1972 р. працює у цій школі, з 1980 р. — на посаді професора кафедри вивчення проблем управління, поведінки в організаціях і управління людськими ресурсами. *Основні праці:* “Діючі мери: П'ять підходів до міського управління” (у співавторстві з П. Р. Лауренс, 1974); “Генеральні менеджери” (1982); “Чинність змін: як “лідерство відрізняється від управління” (1990); “Корпоративна культура й виконання” (з Д. Хескет, 1992); “Нові правила: як домогтися успіху в сьогоднішньому посткорпоративному світові” (1995). Оцінка значення правильного управління в сучасному бізнесі, виявлення факторів, необхідних для виховання справжніх лідерів і сприяння підвищенню ефективності їхньої роботи, стали основними темами наукових досліджень К. У своїх ранніх роботах він займався вивченням управлінської поведінки. В 1974 р. почав дослідження, присвячене моніторингу службового росту менеджерів, які одержали в тому ж році звання магістрів економіки управління в Гарвардській школі бізнесу; в 1995 р. опублікував свої результати і висновки щодо природи успішної кар'єри в сучасних умовах. Вивчав також

вплив корпоративної культури на діяльність підприємств бізнесу. Більшість книг К. написано на підставі матеріалів його досліджень. Зроблені ним висновки наведено в доступній формі в його книжках, статтях і на відеокасетах, призначених для викладачів менеджменту і для самостійних занять керівників фірм. Розвиток ідей К. вирізнявся надзвичайною послідовністю: кожна його книга і кожен дослідницький проект були логічним розвитком результатів попередніх робіт (за винятком “Діючих мерів” й “Генеральних менеджерів”). Його кар’єра у вивченні організаційної поведінки була винятково рівномірною й послідовною — просування сходами однієї й тієї ж організації — Вищої школи ділового адміністрування при Гарвардському університеті; виконання серії взаємозалежних дослідницьких проектів і використання їх результатів у викладацькій діяльності та для консультування керівників компаній. Вчений зберігає інтерес до здійснення досліджень, а більшість його праць написано на підставі аналізу результатів одного або кількох дослідницьких проектів. Він викладає ці висновки як у книжках і статтях, адресованих керівникам компаній, так і в популярних виданнях, використовує результати досліджень у своїх лекціях, присвячених підвищенню ефективності роботи вищих менеджерів компаній.

*М. Філіппов*

**Кохан** Томас (нар. 1947) — професор менеджменту (США), провідний фахівець в галузі дослідження трудових відносин на підприємствах. Народився 28 вересня 1948 р. у штаті Вісконсин (США); у 1969 р. закінчив Університет Вісконсин-Медісон зі ступенем бакалавра; в 1971 р. одержав ступінь магістра, а в 1973 р. — ступінь доктора філософії; в 1973—1980 рр. — асистент професора, а потім ад’юнкт-професор у Школі галузевих і трудових відносин при Корнельському університеті; в 1979—1980 рр. працював у Міністерстві праці США; з 1980 р. — професор Слоанівської школи менеджменту при Массачусетському технологічному інституті (МТІ); в 1992—1995 рр. — президент Міжнародної асоціації трудових відносин; в 1993—1995 рр. — член комісії Данлопа з дослідження перспектив відносин між робітниками та адміністрацією; в 1999—2000 рр. — президент Асоціації до-

сліджень трудових відносин. *Основні праці:* “Перетворення американських індустріальних відносин” (у співавторстві з Х. С. Катц і Р. Б. МакКірзі, 1986); “Коллективна оцінка й індустріальні відносини” (1980, 1987, 1991); “Перетворення організацій” (з М. Узем, 1992); “Підприємства взаємної вигоди” (з П. Остерман, 1994); “Відносини зайнятості у зростаючій економіці Азії” (з А. Верма й Р. Лансбурі, 1995). К. є професором менеджменту Слоанівської школи менеджменту при МТІ. Почав працювати в ньому 1980 р. професором кафедри трудових відносин і з 1988 по 1991 р. очолював дослідження у сфері біхевіоральних, політичних наук у Школі менеджменту ім. А. Слоана. Був також членом створеної в МТІ Комісії з продуктивності праці у промисловості. Починав свою кар’єру в Корнельському університеті, де з 1973 по 1980 р. працював у Школі галузевих і трудових відносин. У цей період він на один рік залучався для роботи в Міністерстві праці США як консультант відділу оцінки й вивчення політичних рішень. Виступав як посередник, консультант і третейський суддя багатьох державних і приватних організацій, брав участь у розв’язанні суперечок між робітниками та адміністрацією підприємств. К. досліджував широке коло проблем, пов’язаних з трудовими й людськими відносинами. У 1995 р. був визнаний кращим професором-сумісником Лондонської школи економіки, а в 1997 р. обраний членом Національної академії людських ресурсів. У середині 70-х років ХХ ст. набув широкого визнання як один з провідних дослідників, викладачів і консультантів у сфері трудових і людських відносин. Одним з найважливіших результатів його діяльності є відродження міждисциплінарного підходу до цих питань, інтегрування трудових відносин у процеси управління людськими ресурсами і поведінки всередині організацій, використання кількісних методів досліджень, застосовуваних раніше в інших соціальних науках, зокрема в економіці, соціології й психології. Із середини 80-х років відіграє помітну роль у міжнародному співробітництві, публікує праці з порівняльного аналізу трудових і людських відносин. Будучи в 1992—1995 рр. президентом Міжнародної асоціації трудових відносин, К. сприяв здійсненню в ній наукових досліджень. Об’єднання нових

концептуальних підходів з результатами масштабних досліджень, у процесі яких велика увага приділялася методам здійснення реальної політики, дало змогу К. зробити важливий внесок у розвиток теорії та практики трудових відносин. Використання поняття стратегічного вибору як засобу аналізу характеру змінних трудових відносин стало корисним міждисциплінарним підходом, який успішно застосовувався автором у процесі написання наукових праць. К. підтримував традиції, встановлені його попередниками з Університету Віконсин-Медісон, які передбачали активну участь у дискусіях з основних напрямів політики та науковий внесок у поліпшення менеджменту і практики трудових відносин у поєднанні з аналізом основних причин змін, що відбуваються. Хоча основна частина його наукової й суспільної діяльності спрямована на вирішення проблем американського суспільства, останні роботи набувають міжнародного значення. Здійснення порівняльних досліджень дало змогу К. отримати результати, які мають важливе значення не тільки для США і Європи, а й для економік країн, що швидко розвиваються.

*Філіппов М.І.*

**Крах** — один з видів життєвих циклів товарів (ЖЦТ), коли обсяги продажу не забезпечують прибутковості. Теорію, на основі якої вони побудовані, пов'язують з ім'ям відомого американського маркетолога Теодора Левітта, який у 1965 р. опублікував цю наукову концепцію у маркетинговому журналі. Згідно з нею товари “проживають” ринковий період з моменту їх впровадження за такими послідовними етапами: впровадження, зростання, зрілість і спад або вихід з ринку. Крива життєвого циклу будується у системі координат “обсяг продажу (О. пр.) — час (*t*)” на підставі систематичного обліку проданого товару (рис. 1).

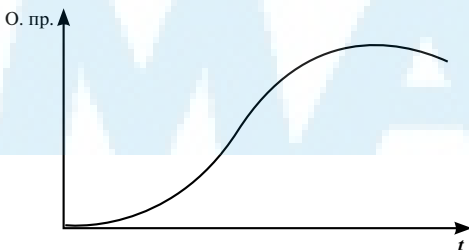


Рис. 1. Крива ЖЦТ

Так виглядає “класична крива” життєвого циклу. Характер кривої може бути досліджений за допомогою математичного аналізу. Проте будь-який момент життєвого циклу або його період формуються під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього маркетингових середовищ: конкуренції, якості сировини та технологій, попиту і поведінки споживачів, ціни, рекламно-стимулюючої активності, кваліфікації маркетингового персоналу, витрат виробництва та прибутків. К. — це ЖЦТ, що має вигляд, зображений на рис. 2.

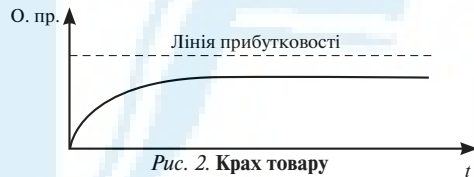


Рис. 2. Крах товару

Цей графік означає, що, незважаючи на перспективність і конкурентоспроможність товару, обсяги продажу не досягають лінії прибутковості, а, отже, впливають на характер кривої ЖЦТ: “впровадження” згодом переростає не у “зростання”, а у “зрілість”; наявних ознак якості продукту та його споживчої цінності однозначно не вистачає. З появою перших же ознак формування такого виду ЖЦТ служба маркетингу (та вище керівництво) мають рішуче скоригувати маркетингову стратегію компанії з даного продукту.

*А. Діденко*

**Кредит** (лат. *creditum* — позичка, борг) — 1) надання грошей або товарів в борг, як правило, із сплатою відсотків; 2) економічні відносини з приводу руху позичкового капіталу і грошових заощаджень домашніх господарств; формою вираження цих відносин між позичальником і кредитором є надання позички на умовах її повернення у встановлений кредитним договором термін і оплати у вигляді відсотків; 3) права сторона бухгалтерських рахунків. У рахунках активу становить витратну частину, куди заносяться всі витрати за цим рахунком, а в рахунках пасиву — прибуткову частину, в якій групуються всі надходження за рахунком. Розрізняють два основних типи кредитів — комерційний (фірмовий) і банківський. Основні форми комерційного (фірмового) К., що надається

продавцем покупцю у формі відстрочення платежу за товари (роботу, послуги): акцептно-рамбурсний, вексельний, онкольний, за відкритим рахунком, рамбурс, а також факторинг і форфейтинг. Форми банківського К.: консорціальний, контокорентний, ломбардний, споживацький, револьверний.

*В. Захожай*

**Кредит револьверний** — багаторазово поновлюваний кредит, що застосовується на національних і світових ринках позичкових капіталів. Його надають у межах встановленого ліміту заборгованості та терміну погашення автоматично, без додаткових переговорів між сторонами кредитної угоди.

*О. Царіненко*

**Кредитна картка** — пластикова пластина, яку використовує її власник для отримання кредиту та здійснення розрахунків за допомогою терміналу. Дає змогу негайно здійснити переказ певної суми грошей з поточного рахунка власника на рахунок продавця або отримати готівкові гроші з банкомату. Існує кілька видів К. к.: *жовта* — надає неревольверний кредит зі знижкою до 15 % на термін до одного року, грошова застава перевищує кредит у 5 разів; *золота* — надає неревольверний кредит зі знижкою до 50 % на термін до 7,5 років, грошова застава перевищує кредит у 3 рази; *платинова* — надає неревольверний кредит зі знижкою до 90 % на термін до 10 років, грошова застава перевищує кредит у 3 рази; *револьверна* — надає револьверний (самопоновлювальний у міру погашення боргу) кредит, термін дії К. к. збігається з терміном застави; *срібна* — надає неревольверний кредит зі знижкою до 30 % на термін до 3 років, грошова застава перевищує кредит у 4 рази.

*В. Захожай*

**Кредитна система** — визначена законодавством країни сукупність кредитно-фінансових інститутів, а також кредитно-фінансові відносини, форми і методи кредитування. К. с. країни очолюється Центральним банком (у США — Федеральна резервна система).

*В. Захожай*

**Кредитне авізо** — банківське сповіщення, яке надсилає один контрагент іншому, про зміни в стані взаємних розра-

хунків чи переказі грошей. Банки повідомляють за допомогою К. а. свої клієнтів про кредитові записи за рахунками.

*О. Казак*

**Кредитний рейтинг** — спеціальні оцінки (показники) здатності банків видавати короткострокові та довгострокові кредити з урахуванням величини відсоткової ставки, напрямів кредиту, особливостей і умов позички. Рейтинг коригується і оновлюється в оперативному режимі у міру надходження інформації від банків з урахуванням накопиченого досвіду.

*В. Захожай*

**Кредитний ризик** — ризик несплати позичальниками основного боргу і відсотків за ним кредитором.

*О. Казак*

**Кредитор** — 1) фізична або юридична особа, яка передала в борг майно або грошові кошти за кредитним договором; 2) сторона певного зобов'язання, на користь якої боржник (позичальник) повинен вчинити певні дії за договором (сплатити гроші, передати в користування або володіння майно тощо).

*О. Казак*

**Кредиторська заборгованість** — грошові кошти, тимчасово залучені фірмою (товариством, компанією тощо), які підлягають поверненню кредиторам (відповідним фізичним або юридичним особам).

*О. Казак*

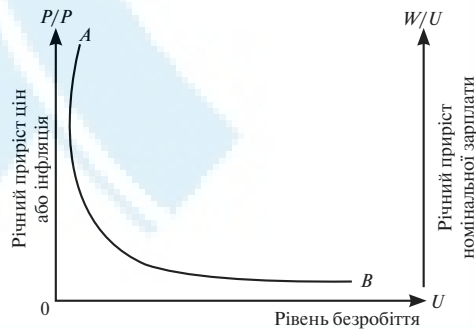
**Крива досвіду** — 1) непряма лінія, яка показує, що зі збільшенням обсягів виробництва вдвічі витрати на будь-яку операцію у процесі виробництва знижуються приблизно на 20 %; 2) концепція, відповідно до якої витрати на одиницю продукції у багатьох виробничих галузях (за твердженнями прихильників цієї концепції, навіть у всіх галузях), так само, як у деяких сферах послуг, знижуються з “досвідом” або зі збільшенням окремими компаніями обсягів виробництва. Концепція К. д. обґрунтовує можливі шляхи формування підприємствами конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності. Вона трактує, що причинами зниження собівартості на одиницю продукції є комбіна-

ція складових, або системне використання таких елементів: економія за рахунок зростання обсягів виробництва (дія ефекту синергії), крива навчання робочої сили (набуття персоналом досвіду) і заміна живої праці уречевленою працею (дія законів розвитку продуктивних сил). Зниження собівартості створює додатковий бар'єр для вторгнення конкурентів, оскільки їхні виробничі витрати внаслідок відсутності “досвіду” виявляються більшими від тих, що склалися у галузі, особливо порівняно з виробником, який займає значну частку ринку. Нові учасники стикаються із суттєвими труднощами в намаганні змагатися з існуючими конкурентами. Прихильники концепції К. д. підкреслюють важливість досягнення лідируючого становища на ринку для його захисту і рекомендують для вирішення цього завдання таку агресивну політику, як зниження цін за рахунок скорочення витрат з метою збільшення частки ринку. Конкурентам, які не в змозі досягти істотної частки ринку, здебільшого “вказують на двері”. Практичне значення використання концепції К. д. для стратегії бізнесу (підприємства) залежить від того, за рахунок яких факторів досягається це зниження. Якщо зниження витрат пов'язане зі зростанням обсягів виробництва за рахунок продуктивніших автоматизованих засобів і вертикальної інтеграції, то зростаючий обсяг виробництва не є визначальним фактором стосовно відносних витрат для виробника. У цьому разі найнижчу вартість запропонує той виробник, який має у своєму розпорядженні найефективніші засоби. Тобто потенційний конкурент може виявитися ефективнішим, ніж “досвідчені” конкуренти. Якщо він побудує завод із новітнім устаткуванням, то за умови рівності інших факторів (маркетинг, фінанси, досвідчений персонал та ін.) особливих перешкод при вторгненні на ринок не матиме. Чи буде зниження витрат надійним бар'єром для конкурентів, залежить також від причин цього зниження. Якщо вони зумовлені технічними перевагами, відомими у галузі, або передовим високотехнологічним устаткуванням, запозиченим чи придбаним у постачальників, то К. д. не є бар'єром, і тому більш-менш досвідчені конкуренти можуть перевершити лідерів у зниженні витрат. Таким чином, без вели-

ких попередніх капіталовкладень нові чи менш досвідчені конкуренти у принципі можуть сьогодні мати новітнє устаткування й технології за найнижчими цінами. Якщо ж “досвід” (тобто зростання обсягів виробництва) утримується за рахунок, наприклад, патенту, лідери зберігатимуть перевагу за витратами. Проте новим претендентам може знадобитися менше досвіду для зниження своїх витрат, ніж це необхідно було лідерам. Це свідчить про певну нестійкість цього бар'єра для конкурентів. Тому в реальній практичній діяльності концепцію К. д. не варто використовувати як основу конкурентної стратегії, не доповнюючи її іншими засобами.

*В. Самокиш*

**Крива Філіпса** — 1) графічна залежність між динамікою безробіття і зростанням цін; обернена залежність між інфляцією і безробіттям; 2) графік залежності між середнім рівнем інфляції в країні та рівнем безробіття. Відповідно до К. Ф. із зростанням безробіття інфляція зменшується (рис.).



**Крива Філіпса**

Крива *AB* вказує на існування стабільної обернено пропорційної залежності між динамікою безробіття *U* та середньорічними темпами приросту цін *P/P*: високі темпи інфляції супроводжуються низьким рівнем безробіття, і навпаки (рис.). Австралійський економіст А. Філіпс (1914–1975) зробив вагомий внесок у теоретичне осмислення питання взаємозв'язку між середнім рівнем інфляції в країні та рівнем безробіття. У 1958 р. він опублікував статтю “Співвідношення між рівнем безробіття і рівнем інфляції у Великобританії, 1861–1957”, в

якій на підставі статистичних даних для Великобританії за 1861–1957 рр. виявив кореляційний зв'язок між динамікою заробітної плати і рівнем безробіття. Крива, що характеризує цей взаємозв'язок, в економічній теорії дістала назву “К. Ф.”. Вона свідчить про обернено пропорційну залежність динаміки величин, що розглядаються: якщо номінальна заробітна плата  $W/U$  швидко зростала, безробіття  $U$  було невеликим, і навпаки, чим вищий рівень безробіття, тим менший приріст номінальної платні. К. Ф. виявилась ввігнутою стосовно осі ординат: одному і тому ж приросту заробітної плати відповідало порівняно невелике скорочення безробіття за низького його рівня і значне — за високого. Якщо врахувати, що у цій залежності величина заробітної плати подана у номінальному вираженні, то співвідношення “номінальна заробітна плата — рівень зайнятості” можна трансформувати у співвідношення “динаміка цін — темпи безробіття”. К. Ф. дає концептуальні орієнтири щодо вибору принципів економічної політики держави. Сутність цього вибору підтверджується життєвою істиною — за все треба платити. Хочете досягти низьких цін — миріться з високим рівнем безробіття і падінням виробництва; якщо віддаєте перевагу високому рівню зайнятості, то миріться з високими цінами, посиленням інфляційного навантаження на економіку. Сам А. Філіпс дуже обережно підійшов до інтерпретації виведеної ним залежності, вказуючи на те, що для кінцевих висновків необхідне детальніше дослідження взаємозв'язку між безробіттям і рівнем заробітної плати. Проте його послідовники почали пов'язувати К. Ф. зі зростанням цін і відповідно з інфляцією, вважаючи, що зростання заробітної платні автоматично призводить до інфляції. Звідси для збільшення зайнятості почали радити підвищити інфляцію в межах керованості. Водночас, аналізуючи зазначену відповідність теорії та реальної практики, слід враховувати, що, як і будь-яка закономірність, К. Ф. відображає лише вихідний принцип взаємозв'язку інфляційного процесу і динаміки зайнятості. Тому цілком природним є і досить суттєві відхилення від зазначеної закономірності, що під впливом різних чинників мали місце в повоєнній історії різних країн. Так, в період світових економічних криз 1973–1975 і 1978–1980 рр. у більшості країн Заходу од-

ночасно зростали безробіття та інфляція. Цей процес дістав назву “стагфляція” (стагнація продуктивних сил плюс інфляція) і був характерним також для країн з перехідною економікою.

В. Осокіна

**Криза** (лат. *crisis* — вихід, поворотний пункт, рішення, злам) — різкий, крутий злам у будь-чому; важкий перехідний стан або занепад. Існують різні види К. У практичній психології виокремлюють дві групи К. — нормативну і травматичну. *Нормативну К.* поділяють на вікову, професійно-посадову й пізнавальну. *Вікова К.* — це певний період у житті дитини (припадає, як правило, на три, сім, одинадцять — тринадцять років), впродовж якого у відносно короткий термін (кілька місяців, рік) відбуваються різкі, суттєві психологічні зрушення і зміни особистості. В цей час у деяких дітей виникають проблеми з вихованням, конфлікти з оточенням, хворобливі, важкі переживання тощо. У системі підготовки і перепідготовки персоналу особливості нормативної К. повинні враховуватись під час організації навчального процесу (одну і ту саму тему навчання необхідно викладати по-різному з урахуванням вікових особливостей, рівня досвіду роботи слухачів). *Травматична К.* — психічний стан людини, спричинений об'єктивною проблемою, незалежною від неї (важким захворюванням, матеріальним збитком, різкою зміною соціального статусу). У посткризовий період індивід може або зберегти певну надію на відновлення втраченого, або безповоротно змінити спосіб життя, перекреслити задуми, переосмислити власне призначення й моральні ціннісні орієнтації. *Загальна К. суспільства* охоплює усі сторони його життєдіяльності (економіку, політику, ідеологію тощо). *Політична К.* зумовлена різким загостренням в країні політичних суперечностей; тимчасовим призупиненням або припиненням функціонування окремих елементів, інститутів політичної системи, поглибленням і загостренням наявних політичних конфліктів, політичної напруженості. *К. парламентаризму* — політичний процес якому притаманне зниження ролі парламенту у здійсненні владних функцій на користь посилення ролі уряду і розширення його повноважень за рахунок парламенту. *Економічна К.* зумовлена процесом

надвиробництва товарів, що призводить до загострення всіх суперечностей суспільства. *Урядова К.* відбувається, коли уряд іде у відставку через вогум недовіри, висловлений парламентом. *Енергетична К.* спричинена нестачею енергетичних ресурсів у державі; відставанням виробництва первинних енергоресурсів від зростаючого попиту загального енергоспоживання.

*О. Антонюк*

**Криза діяльності** — стан, в якому колишній механізм діяльності уже нездатний до реалізації її зовнішньої функції через протиріччя із зовнішнім і (або) внутрішнім середовищем, що змінилося. Для виходу з цього стану діяльності потрібно перебудувати її внутрішній механізм щодо більшої адекватності зовнішнім і (або) внутрішнім умовам.

*В. Колпаков*

**Критика** — 1) метод психологічно-го впливу на людину, яка припускається значних відхилень від моральних норм в колективі, або результати і якість праці якої незадовільні; 2) негативна оцінка роботи і поведінки підлеглого. При застосуванні *К.* слід керуватися такими рекомендаціями: 1) перед тим, як критично оцінювати вчинок або результати роботи, необхідно з'ясувати обставини, ситуацію, що склалася, розмежувати причини особистого плану та об'єктивні, які не залежать від працівника; критикувати можна тільки за недоліки, пов'язані зі ставлення до справи, звичками, з такими індивідуальними особливостями, як неухважність, неспостережливість, забудькуватість, лінь, квапливість тощо; 2) критикувати підлеглого за конкретний проступок необхідно відразу після його скоєння, не відкладати розмову до того часу, коли вчинок буде напівзабутим і ефект новизни зникне; 3) місце для критики (в індивідуальній обстановці або в присутності колег по роботі) менеджер вибирає залежно від мети розмови; публічна критика принижує авторитет підлеглого; його можуть підтримати колеги, внаслідок чого керівник ризикує бути втягнутим у конфліктну ситуацію; у приватній розмові менеджер в змозі впевнено контролювати ситуацію, свої емоції; 4) підлеглий повинен знати, чим конкретно незадоволений керівник; необхідно також вказати підле-

лому на причину, яка призвела до проступку чи недоліків в роботі й вислухати його пояснення; 5) критикуючи підлеглого, не потрібно гарячкувати, висловлювати образливі та зневажливі епітети і порівняння; такі виразні заходи мало допомагають сприйняттю ділової сторони критики, можуть спричинити агресивну реакцію і відкритий протест з боку підлеглого; 6) критика повинна містити позитивний бік; потрібно не тільки вказати підлеглому на недоліки та їх причини, а й запропонувати вихід, навчити як уникати в майбутньому повторення подібних випадків; 7) критикуючи підлеглих, потрібно враховувати їх вік, стать, досвід роботи, темперамент; відомо, що жінки емоційніше сприймають критику, ніж чоловіки, холерики є агресивнішими порівняно з флегматиками; якщо підлеглий хворобливо сприймає критику, дуже переживає щодо зроблених зауважень і в результаті робить ще більше помилок, необхідно поєднувати критику з якою-небудь формою заохочення — підтримкою, підбадьоренням. Після критики підлеглий повинен бачити вихід із складної ситуації, що склалася, і змінити свою поведінку. Якщо він не реагує на критику і його поведінка, ставлення до роботи не змінюються на краще, до нього застосовується покарання.

*В. Сладкевич*

**Круглий стіл** — одна з активних форм навчання, в процесі якої учасники мають однакові можливості щодо висловлювання власних думок при обговоренні однієї або кількох проблем.

*О. Антонюк*

**Кругообіг доходу** — процес руху грошей і товарів між різними суб'єктами ринкової економіки. Уперше концепція *К. д.* була розроблена французьким економістом Франсуа Кене (1694–1774) і згодом покладена в основу вивчення макроекономічних взаємозв'язків (macroeconomic relations). У найпростішій формі вона постулює, що домашнє господарства постачають підприємствам робочу силу в обмін на гроші, які використовуються в домашніх господарствах на придбання товарів, вироблених підприємствами. Заощадження (savings) домашніх господарств є витком коштів з економіки, оскільки накопичені

гроші випадають з кругообігу, але цей витік частково компенсується інвестиціями (investment), що є “упорскуваннями” в кругообіг. У дійсності кругообіг ускладнюється такими факторами, як оподаткування (витік коштів) і державні витрати, експорт (витік) та імпорт. Сучасне трактування визначає К. д. як економічний кругообіг, тобто взаємопов’язаний рух ресурсів, споживчих благ і доходів. У ринковій економіці рухаються два зустрічних потоки ресурсів і товарів в один бік і грошовий потік у протилежний. Рух потоків відбувається одночасно і з постійним повторенням. Економічний кругообіг регулює держава, яка маніпулює податками й обсягами своїх витрат, перерозподіляє доходи й ресурси і таким чином цілеспрямовано впливає на створення економічної стабільності в країні на макроекономічному рівні. Економічний кругообіг є одним із важливих принципів ефективного функціонування ринкової економіки. Саме на концепції К. д. за умови зростання ефективності виробництва (продуктивності праці), на основі всебічної стандартизації, механізації та автоматизації виробничих процесів, тобто використання прогресивних технологій, базується взаємозв’язок високих доходів (заробітної плати) найманих працівників і високих доходів підприємців. Це відбувається тому, що збільшення заробітної плати стимулює зростання купівельної спроможності, сприяє зростанню ефективності, зменшенню собівартості, падінню цін, зростанню продажу і збільшенню доходів у бізнесі.

*О. Самокиш*

**Культура корпоративна** — комплекс взаємодіючих факторів, який охоплює досвід минулого і сьогодення, структурні характеристики і погляди керівників, які формують атмосферу або соціальний клімат в організації. К. к. пов’язана з культурою управління та культурою праці. Все це визначає індивідуальність підприємства більшою мірою, ніж випущена продукція. Унікальність К. к. полягає в тому, що вона є досягненням системи внутрішніх ціннісних установок і правил, сформованих у “кодексі К. к.”.

*О. Драган*

**Культура організації** — специфічна ознака трудового колективу, яка виявляється в системі різноманітних, змінюва-

них в часі та просторі засобах оформлення певних видів професійної діяльності; це формування певного колективного менталітету, який відрізняє членів однієї організації від інших. На думку голландського дослідника Г. Хофстеде, К. о. складається з чотирьох основних груп: символи, герої, ритуали та цінності організації.

*Г. Щокін*

**Культура організаційна** — 1) сукупність базових гіпотез, цінностей і артефактів; 2) цінності й норми, які засвоєні та застосовуються членами підприємства і водночас вирішальним чином визначають їхню поведінку; 3) атмосфера або соціальний клімат в організації; 4) домінуюча система цінностей і практик тощо. Виходячи з цих визначень, під К. о. можна розуміти переважно цінності, норми та їх зовнішній прояв (артефакти). Фахівці у сфері К. о. вважають, що вона міститься у душах співробітників фірми, в їхніх думках, в організації процесу мислення, у сприйнятті, в оцінках, у визначенні причин, у мові, взагалі у світогляді, в емоціях, почуттях, у рівні матеріального і духовного розвитку і виявляється через поведінку людини. В основі формування К. о. — система інформаційного забезпечення життєдіяльності та діяльності персоналу організації. Формуючи в межах К. о. певні установки, систему цінностей тощо, або “модель світу”, у персоналу організації можна прогнозувати, планувати, “відроджувати” бажану поведінку. Особливості інформаційного впливу формують у працівників індивідуальний досвід, свою культуру. У людини виробляються “підпрограми” реакції на певну інформацію. Для перебудови культури поведінки персоналу (людини), управління його розвитком керівнику необхідно знати його “модель світу” (життєвий досвід), що дає змогу змінювати поведінку персоналу організації відповідно до К. о. З огляду на резонансну природу навчання (закон резонансного порушення систем) можна формувати К. о. у процесі професійної адаптації персоналу, здійснювати прискорений перехід до нових, модифікованих структур знання і поведінки, “штампування”, матричне передання цілісних зразків знання. З позицій синергетики впровадження К. о. відбувається як специфічна видозміна вже існуючих патернів поведінки в напрямку



завдання, яке потрібно вирішувати. Сьогодні наука ще не може пояснити, що відбувається в мозку людини, але є підстави вважати, що в процесі засвоєння К. о. підсилюються сліди пам'яті й існуючі синоптичні зв'язки, перебудовується конфігурація атрактора. Коли процес впровадження корпоративної культури завершений, патерн, який лишився в пам'яті, визначає атрактор, тобто людина стає іншою, ніби перепрограмується. Проте існують внутрішні, глибинні основи культури; їх не можна перевести в стереотипи і штампи, на їх основі неможливо створити якісь техніки або технології, використовуючи які можна було б автоматично стати культурною людиною або сформувати окрему К. о. Формування К. о. — це спроба виходу з кризи культури в суспільстві, спроба піти від масової культури, насадженої цим суспільством. Феноменологія мас, психологія юрби і відповідна їй масова культура вже не влаштовують сучасний бізнес, що вимагає високого індивідуального розвитку людини в особистісній, професійній сферах. К. о. — це культура, організована в інтересах меншості, а якщо ця меншість є управлінською елітою, то виникають цивілізований ринок, необхідна культура громадянського суспільства. Формування нової К. о. вимагає складного управління змінами в організації, постійної діагностики, виявлення норм, системи цінностей, що не відповідають дійсності, розроблення нової стратегії, реструктуризації підприємства, перебудови корпоративної свідомості.

*В. Колпаков*

**Культура праці** — складова культури управління, яка свідчить про використання соціальних якостей працівника у процесі трудової діяльності, розвиток його особистості; умови, за яких на підприємстві здійснюється виробничий процес; кількість і якість виробленої продукції.

*О. Драган*

**Культура управління** — структурний елемент організаційної культури, до якого належать: методи і стиль управління, гуманізм, індивідуальний підхід, сприйняття персоналу як надбання фірми, професіоналізм менеджерів, їх комунікативна компетентність, методи стимулювання підлеглих тощо. К. у. має тісний зв'язок з

іншими елементами корпоративної культури: 1) *культурою організації виробництва* — впровадженням новітніх досягнень науки і техніки у виробничий процес; рівнем механізації та автоматизації; якістю обладнання та інструментів; ритмічністю і плановістю роботи підприємства; рівнем матеріально-технічного забезпечення; якістю виробленої продукції; застосуванням передових методів праці; методів оцінки результатів праці; забезпеченням технологічної дисципліни; 2) *культурою умов праці* — характеристиками і показниками санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці; 3) *культурою міжособистих відносин* — соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі; наявністю почуття колективізму, взаємодопомоги; сприйняттям працівниками цінностей та зразків поведінки в компанії; 4) *культурою працівників* — сукупністю моральної культури і культури праці. Моральна культура виявляється у поведінці працівників, дотриманні ними етикету, правил поведінки, хороших манер. Елементами моральної культури працівників є також цілісні орієнтації, переконання, культура почуттів, вміння емпатично сприймати стан інших людей. Залежно від типу підґрунтя вирізняють К. у., засновані на владі, на ролі, на завданнях і на особистості. К. у., заснована на владі, домінує переважно у великих фірмах, де всі рішення приймає засновник компанії. У нього зосереджені всі владні повноваження. Формальних правил небагато, але в організації діють неявні жорсткі кодекси поведінки і праці. Підлеглі орієнтуються не на пошук кращого вирішення проблем, а на точку зору керівника. Такі організації швидко, без зайвих узгоджень реагують на зміни ситуації, але у міру зростання масштабів бізнесу контроль за діяльністю організації з боку лідера слабшає, ефективність управління зменшується. К. у., заснована на ролі характеризується чітким і глибоким описом менеджерами робіт або процедур. Відбір працівників у таку організацію здійснюється з урахуванням вимог, що висуваються керівництвом. Взаємодія підрозділів, посадовців визначається формальними процедурами. Стан посадових осіб в ієрархії управління залежить від їхніх владних повноважень і можливості впливу на інших. Організаційна культура

ролі поширена у великих бюрократичних організаціях, ефективна тільки у стабільному діловому середовищі. *К. у., заснована на завданнях*, основну увагу приділяє успішному виконанню визначених завдань чи реалізації проектів. Співробітники оцінюються за внеском у виконання завдань. Акцентуються об'єднання ресурсів для виконання роботи і спільна праця з досягнення цілей. Люди працюють в командах, які дають змогу продуктивно використати поєднання навичок. Джерелом влади є досвід, виконання певної частини завдання керує найкомпетентніший в цьому питанні співробітник. Перевагою організацій з високорозвинутою культурою завдань є ефективна адаптація до змін ділового середовища, оскільки команди мають можливість швидкого переходу на реалізацію нових проектів. Культура завдань характерна для високотехнологічних організацій (консалтингові фінансові компанії, дослідницькі лабораторії). Недоліки цієї культури: проблеми у здійсненні контролю, неефективне використання ресурсів, надто швидке переведення працівників з одного проекту на інший. В центрі *К. у., заснованої на особистості*, — особа, якій підпорядковані всі структури і системи. Го-

ловним є задоволення інтересів “зірок”, а не досягнення корпоративних цілей. Повна форма організаційної культури такого типу трапляється рідко. *Особливості К. у. українських компаній*: повільне впровадження корпоративної *К. у.*; значне дистанціювання між керівниками і підлеглими (менеджери нерідко зверхньо ставляться до людей, не цікавляться умовами їхньої праці, можливостями кар'єри, не оцінюють персонал як найважливіший ресурс); невміння використовувати нові технології в управлінні та виробництві; нехтування довгостроковим плануванням; низький ступінь орієнтації діяльності на довгострокову перспективу; високий рівень пасивності та інертності; відсутність бажання виявляти ініціативу; високий рівень індивідуалізму, конкурентності при виконанні робочих завдань, небажання обговорювати та спільно розв'язувати управлінські проблеми; високий рівень залежності від вищого керівника; значний ступінь конфліктності, наявність “контркультур” в підрозділах і групах організацій, представники яких не задоволені організацією, умовами і оплатою праці.

В. Сладкевич

# Л

**Лаулер** Едвард (нар. 1938) — один з найвідоміших фахівців з проблем мотивації та оплати праці; професор психології (США). Народився 6 червня 1938 р. у штаті Вірджинія; у 1960 р. закінчив Університет Брауна.; в 1964 р. одержав ступінь доктора філософії в Каліфорнійському університеті у Берклі; в 1964–1972 рр. — професор кафедри адміністративного управління та психології в Йельському університеті; в 1972–1980 рр. — професор психології в Мічиганському університеті та керівник дослідницької програми в Інституті соціальних досліджень; з 1978 р. — професор Університету Південної Каліфорнії та директор Центру ефективних організацій при Школі ділового адміністрування. *Основні праці:* “Оплата і організаційна” (1971); “Оплата і організаційний розвиток” (1981); “Оплата і організаційна ефективність”; “Оплата і організаційний розвиток”. Л. широко відомий в науковому світі завдяки своєму оригінальному мисленню та дослідженням в галузі психології ставлення до заробітної платні, теорії очікувань, теорії справедливості та аналізу впливу характеристик праці на мотивацію працівника. У ділових колах цінується як провідний фахівець у галузі заробітної плати, а з недавніх пір і як автор робіт з проблем підвищення ефективності організацій шляхом використання різних форм участі працівників в управлінні. В 60-х роках Л. одним з перших став систематично займатися аналізом впливу заробітної плати на мотивацію працівників. Починаючи з 80-х років, при дослідженні питань оплати праці розглядає багато інших видів матеріальної винагороди. Цікавиться також проблемою використання альтернативних форм оплати праці та участі працівників у діяльності фірми для створення організації, які мають конкурентні переваги.

М. Філіппов

**Левін** Курт (1890–1947) — відомий американський фахівець німецького походження у галузі теорії та практики менеджменту. Народився 9 вересня 1890 р. в м. Могильно (Пруссія); навчався в Берлінській гімназії,

а потім в університетах Фрайбурга, Мюнхена та Берліна, де отримав ступінь доктора в 1914 р.; з 1922 по 1931 р. викладав філософію в Берліні; після 1932 р. практично постійно проживав у США, де розпочав свою наукову кар’єру як професор-сумісник у Стенфорді (1932–1933); у 30-х роках викладав у Корнеллі, в університетах Айови, Каліфорнії та в Гарварді; в 40-х роках — професор та директор Центру досліджень групової динаміки при Массачусетському технологічному інституті й консультант різноманітних державних установ; був провідним консультантом Комісії з внутрішніх взаємовідносин у співтоваристві Американського єврейського конгресу, віце-президентом Інституту етнічних проблем, членом і головою багатьох психологічних організацій, у т. ч. Французького психологічного товариства. *Основні праці:* “Приклади агресивної поведінки в експериментально створених соціальних ситуаціях (1939); “Вивчення в групах рішень” (1954); “Вирішення хронічних конфліктів у промисловості” (1948). Праці Л. є цікавими для спеціалістів різних галузей теорії і практики менеджменту, наприклад, здійснення організаційних змін, вирішення конфліктів, мотивації та лідерства. Одним із досягнень Л. є розроблення теорії та методології, що дають змогу пов’язати знання з практичними діями. Він активно доводив, що з практичної точки зору немає нічого ціннішого, ніж хороша теорія. Був впевненим у тому, що найкращий спосіб підтвердження правильності припущень — їх перевірка в процесі практичної реалізації. Такий підхід називають дія-дослідження (action research). У 1944 р. Л. запропонував оновимірний опис стилю управління. На його думку, з погляду мотивації працівників стиль управління виявляється передусім у ступені делегування повноважень підлеглим. Він провів серію експериментальних тестових досліджень студентів Массачусетського технологічного інституту. Згодом адаптовані тести використовували в аналогічних дослідженнях на промислових підприємствах, результати яких прислужилися у формулюванні ознак класичних у теорії менеджменту стилів

управління: авторитарного, демократичного і пасивного (ліберального). Л. та його прихильники вважали, що індивідуальний стиль управління керівника залежить від його особистих психологічних характеристик і може цілеспрямовано формуватися на основі усвідомлення внутрішніх та зовнішніх проблем організації. Проте результати їх досліджень були неоднозначними, оскільки свідчили, що персонал краще працював за авторитарного стилю управління, хоча відчував більше задоволення від співпраці з керівником-демократом. Наступні дослідження не повністю підтвердили висновки про те, що авторитарне управління забезпечує вищу продуктивність, але нижчий ступінь задоволеності, ніж демократичне. Проте ці роботи стали підставою для пошуків іншими вченими біхевіористської школи стилю поведінки, який може забезпечити високі продуктивність праці та ступінь задоволеності. В 1954 р. Л. запропонував тріступеневу теорію змін, яка надалі набула значного поширення. Він отримав докази правильності своєї теорії під час здійснення серії експериментів зі зміни поведінки американських домогосподарок, працівників Червоного Хреста та молодих матерів.

*Н. Новальська*

**Лідер** (англ. *leader* — ведучий) — 1) той, хто йде першим; 2) голова, керівник об'єднання, громадської організації, політичної партії; 3) член групи, за яким визнано право приймати рішення, важливі для інших; 4) Л. політичний — офіційний голова держави, людина, яка ефективно здійснює владу, формальне і неформальне управління. Лідерство — відносини домінування і підпорядкування в системі міжособистісних стосунків у групі. Існує низка теорій Л.: теорія лідерських ролей (Р. Бейлс); теорія рис (наявність у особи “лідерських” рис і здібностей); теорія харизми (риси лідерства вроджені, “від Бога”); теорія інтерактивного Л. (лідером може стати за певних обставин кожна людина); ситуаційна теорія Ф. Фідлера (лідерство залежить від конкретної ситуації, що склалася у групі); теорія синтетичного, комплексного лідерства. Лідерство є одним з дієвих механізмів регулювання відносин людей, соціальних груп, інститутів, суспільства в цілому, сутність якого становлять відносини домінування і підпорядкування, впливу і наслідування.

*М. Головатий*

**Лідер консорціуму** — фірма або організація, яка координує роботу консорціуму згідно з консорціальною угодою і представляє його інтереси перед покупцями, замовниками та іншими суб'єктами бізнесу. Діє у межах наданих йому повноважень, узгоджує найважливіші питання з учасниками консорціуму. Основні функції Л. к: відкриття представництва в країні-замовнику і на місці спорудження об'єкта; координація дій членів консорціуму: проведення спільних нарад та ін. За виконання своїх функцій Л. к. отримує винагороду в розмірі 3–5 % від частки учасника в загальному контракті.

*В. Сладкевич*

**Лідерська поведінка** — окремі дії лідера щодо управління і координації роботи групи, в т. ч. розподіл обов'язків, заохочення або критика окремих членів групи, виявлення зацікавленості в їх успіхах та допомога. Згідно з концепцією Л. п., яка почала формуватися напередодні Другої світової війни, Л. п. може бути розвинена або поліпшена навчанням та спеціальною підготовкою за розробленими програмами.

*Н. Новальська*

**Лізинг** (англ. *leasing* — оренда, здавати (брати) в оренду) — форма довгострокової оренди (понад один рік); є видом інвестиційної діяльності з придбання майна та передання його в користування на підставі договору Л. фізичним та юридичним особам за певну плату, на певний термін і на певних умовах, зазначених в договорі. Сутність Л. полягає у матеріально-технічному забезпеченні з одночасним кредитуванням і орендою. Об'єктом Л. можуть бути будь-яке рухоме і нерухоме майно, підприємство, майновий комплекс, що згідно із законодавством віднесено до основних фондів, які можна використовувати для підприємницької діяльності, за винятком майна, забороненого законами для вільного обігу, та майна, для якого встановлено особливий порядок обігу, а також земельних ділянок і природних об'єктів, у т. ч. продукція, виготовлена підприємствами, незаборонена до вільного обігу на ринку та щодо якої немає обмежень про передання в Л. Суб'єктами лізингових операцій є продавець лізингового майна, тобто його виробник; лізингодавець — організація, в т. ч. банківська або

небанківська фінансова установа; лізинго-одержувач. Л. — специфічна форма фінансування капітальних вкладень, альтернативна традиційному банківському кредитуванню чи використанню для придбання основних фондів власних фінансових ресурсів. Він дає змогу підприємствам та організаціям отримувати необхідні виробничі фонди без значних одноразових витрат, а також уникати витрат, пов'язаних із моральним старінням засобів виробництва. Л. класифікують: за фактом наявності або відсутності переходу права власності на предмет Л. (фінансовий, оперативний); за належністю суб'єктів (внутрішній, міжнародний); за напрямом лізингової операції (експортний, імпортований, транзитний); за типом майна (експортний, імпортований, транзитний); за терміном дії (довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий); за складом учасників (прямий, непрямий); за обсягом зобов'язань з обслуговування предмета Л. (чистий, частковий, повний); за джерелами фінансування (власним коштом, за залучені кошти, з частковим фінансуванням, лізингодавцем); за характером лізингових платежів (грошовий, компенсаційний, змішаний); за поновлюваністю (одноразовий, поновлюваний); за станом предмета лізингу (нового майна, майна, що було в експлуатації); за метою (дійсний, спекулятивний). Основний вид Л. — *фінансовий Л.*: лізингодавець зобов'язується придбати у власність вказане лізингоодержувачем майно у певного продавця та передати йому в тимчасове володіння і користування; лізингоодержувач зобов'язаний виплатити лізингодавцю впродовж встановленого терміну повну вартість амортизованих засобів праці та певної суми відсотків за її користування; термін Л. за тривалістю дорівнює часу повної амортизації предмета Л. або перевищує його; переходить право власності на майно до лізингоодержувача після завершення терміну дії угоди (або придбання майна за залишковою вартістю); розірвання договору в односторонньому порядку протягом узгодженого терміну Л. неможливе. Здійснення технічного обслуговування предмета Л. та його страхування лізингоодержувачем застосовується за необхідності переоснащення вже існуючого технічного потенціалу лізингоодержувача. Різновидом фінансового Л. є *зворотний Л.*, за якого продавець (постачальник) предмета Л. одночасно виступає

і як лізингоодержувач, тобто це отримання грошових коштів під заставу власного майна. Його сутність полягає в тому, що лізингоодержувач продає своє майно лізингодавцю і тут же бере його у нього в Л. Договір зворотного Л. поширюється на весь період корисної служби майна і передбачає наступний перехід права власності знову до лізингоодержувача. Таким чином, лізингоодержувач за зворотного Л. отримує грошові кошти, гарантією повернення яких є його власне майно, закладене лізингодавцю. За *оперативного Л.* лізингодавець закуповує на свій страх і ризик майно і передає його лізингоодержувачу як предмет Л. у тимчасове володіння і користування. Термін Л. встановлюється договором, але завжди він значно коротший від амортизаційного періоду майна. Після завершення терміну договору і за умови виплати лізингоодержувачем повної суми, передбаченої договором, предмет Л. повертається до лізингодавця. В цьому разі предмет Л. може бути переданий в Л. неодноразово протягом повного терміну його амортизації. За оперативного Л. орендні ставки, як правило, вищі, ніж за фінансового. Це пояснюється тим, що лізингодавець, не маючи гарантії нової окупності витрат, повинен врахувати можливі комерційні ризики підвищення цін на послуги. Лізингоодержувач вибирає оперативний Л. переважно у двох випадках: 1) коли йому необхідне лізингове майно на певний час, наприклад для виконання разової роботи або для реалізації одного проекту; 2) коли лізингове майно швидко морально застаріває і лізингоодержувач припускає, що після завершення терміну договору Л. на ринку з'явиться нове, досконаліше та ефективніше аналогічне майно. Лізингова угода може передбачати надання додаткових послуг: придбання прав на інтелектуальну власність (ноу-хау, ліцензійних прав, прав на товарні знаки тощо), здійснення шеф-монтажних робіт, післягарантійне обслуговування, ремонт та ін. Форма та періодичність лізингових платежів визначаються в договорі Л. за згодою сторін. До складу лізингових платежів здебільшого належать: амортизація лізингового майна за весь термін дії договору лізингу; компенсація плати лізингодавця за використані ним кошти; розмір комісійної винагороди, плата за додаткові послуги лізингодавця (доставка, встановлення та налагодження устаткування, навчання персоналу та ін.). У договорі Л.

можуть бути передбачені як розмір кожного з елементів, зарахованих до ціни договору, так і загальна сума лізингових платежів без поділу її на окремі елементи. При укладанні договору сторони можуть встановити фіксовану суму платежів або просто домовитись про алгоритм їх розрахунку. Сторони повинні також визначити методику нарахування та графік перерахунку платежів. Л. — один із найскладніших видів підприємницької діяльності, в якому задіяні орендні відносини, елементи кредитного фінансування під заставу, розрахунки за борговими зобов'язаннями та інші фінансові механізми. Лізингову компанію вирізняє велика кількість аналітичних служб, потужне маркетингове та юридичне забезпечення. Суттєвим фактом є постійна взаємодія із банківськими закладами, страховими компаніями та регіональними керівними структурами.

*І. Хільчевська*

**Ліквідатор** — особа, яка призначається судами, членами компанії або її кредиторами для врегулювання справ компанії при її ліквідації. У разі банкрутства офіційний Л. виконує також функції розпорядника майном банкрута. Якщо застава на ліквідні активи фірми, представлені в забезпечення позички, поширюється на все майно компанії, для ведення всіх її справ може бути призначений адміністратор-Л. На підставі Закону про неплатоспроможність йому надаються широкі повноваження з ведення справ компанії, розпорядження її майном, ліквідації та ін. Л. за фіксованою майновою заставою може розпоряджатися тільки тією частиною майна компанії, яка необхідна для сплати вимог з переважних прав, і не має права керувати справами компанії.

*М. Копнов*

**Ліквідні кошти** (лат. *liquidus* — рідкий, текучий) — грошові кошти та інші активи, що можуть бути використані для погашення боргових зобов'язань; цінні папери і векселі, матеріальні обігові кошти, що легко реалізуються на ринку. Основні фонди, як правило, реалізуються важче і тому вважаються низьколіквідними.

*О. Казак*

**Ліквідність** — здатність підприємства погасити вчасно свої короткострокові зобов'язання (повернути борги). Л. характе-

ризує короткострокову платоспроможність підприємства, можливість реалізації, продажу, перетворення матеріальних цінностей на готівку. Показником Л. є відношення суми заборгованості підприємства до суми ліквідних коштів (їх здатності швидко перетворюватися на грошову форму без втрати своєї поточної вартості). Такий обсяг угод на біржі, за якого не виникає труднощів з пошуком партнера на укладання окремої угоди, практично не впливає на рівень цін, пропонованих покупцем і продавцем. В аналізі фінансового стану фірми, банку цей термін використовується для характеристики такої мобільності активів комерційної організації, за якої забезпечується можливість безперерійно оплачувати вчасно усі їхні боргові зобов'язання та інші законні вимоги.

*В. Захожай*

**Ліміт** (лат. *limit* — межа) — максимальна допустима кількість ф'ючерсних контрактів, які може мати одна особа; максимально допустиме зростання або падіння цін протягом однієї біржової сесії; гранична сума кредиту; межа, обмеження.

*М. Копнов*

**Ліміт каси** — граничний розмір готівки, який може залишатися в касі підприємства наприкінці робочого дня; встановлюється установою банку згідно з чинним законодавством. Л. к. визначається щороку в першому кварталі, сума його може бути переглянута в разі звернення підприємства або з ініціативи банку. Встановлюється установами банків з урахуванням режиму і специфіки роботи підприємства, його віддаленості від установи банку, обсягу касових оборотів за всіма рахунками, визначених термінів і порядку здавання готівкової виручки, тривалості операційного часу установи банку, наявності домовленості підприємства на інкасацію та здавання готівкової виручки у вечірню касу банку тощо. Підприємцям Л. к. не встановлюється. При укладанні договору на розрахунково-касове обслуговування підприємство має подати до установи банку заявку-розрахунок у двох примірниках для визначення загального Л. к., термінів та порядку здавання готівкової виручки. Відповідальність за достовірність даних у заявці-розрахунку даним касової книги та

бухгалтерського обліку несе підприємство. Підприємства зобов'язані здавати готівкову виручку понад установлений Л. к. в порядку і терміни, визначені установою банку, для зарахування на їх поточні рахунки. Якщо Л. к. підприємству взагалі не встановлено, то вся наявна готівка наприкінці дня має здаватися до банку.

*М. Базась*

**Ліцензія** (лат. *licentia* — свобода, право) — 1) дозвіл, виданий органами державної влади, на право здійснення будь-якої діяльності, право користування будь-чим; 2) надання права здійснювати і використовувати чийсь винаходи, на які видано патент.

*О. Антонюк*

**Ліцензування господарської діяльності** — засіб державного регулювання у сфері господарювання, спрямований на забезпечення в ній єдиної державної політики та захист економічних і соціальних інтересів держави, суспільства та окремих споживачів. Правові засади ліцензування певних видів господарської діяльності та квотування визначаються конституційним правом кожної людини на здійснення підприємницької діяльності, не забороненої законом, а також принципів господарювання. *Ліцензія* — документ державного зразка, який засвідчує право суб'єкта господарювання — ліцензіата на здійснення зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного терміну за умови виконання ліцензійних умов. Відносини, пов'язані з ліцензуванням певних видів господарської діяльності, регулюються законом. У сферах, пов'язаних із торгівлею за грошові кошти (готівку, чеки, а також з використанням інших форм розрахунків та платіжних карток на території України), з обміном готівкових валютних цінностей (у т. ч. операції з готівковими платіжними коштами, вираженими в іноземній валюті, та з платіжними картками), у сфері грального бізнесу та побутових послуг, інших сферах, визначених законом, може здійснюватися патентування підприємницької діяльності суб'єктів господарювання. *Торговий патент* — державне свідоцтво, яке засвідчує право суб'єкта господарювання займатися певними видами підприємницької діяльності впродовж встановленого терміну. Спеціальний торговий

патент — державне свідоцтво, яке засвідчує право суб'єкта господарювання на особливий порядок оподаткування відповідно до закону. Порядок патентування певних видів підприємницької діяльності встановлюється законом. У необхідних випадках держава застосовує квотування, встановлюючи граничний обсяг (квоти) виробництва чи обігу певних товарів і послуг. Порядок квотування виробництва та (або) обігу (у т. ч. експорт та імпорт), а також розподілу квот встановлюється Кабінетом Міністрів України відповідно до закону.

*В. Сладкевич*

**Логістика** — галузь економічної науки про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в складних економічних адаптивних системах із синергічними зв'язками. Поняття “Л.” увійшло в економічну термінологію із середини 50-х років. Спершу Л. розглядали як частину вчення про організацію та економіку виробництва, що охоплює заготівельну, виробничу та дистрибуційну Л. Подальший розвиток теорії Л. збагатив її такими категоріями, як фізичний розподіл, фізичне постачання, бізнес-Л., маркетинг-Л., промислова Л., логістичний менеджмент, менеджмент матеріалів, управління ланцюгом поставок. Перші логістичні рішення стосувалися окремих функціональних сфер, що зумовило запровадження таких термінів, як заготівельна Л., транспортна Л., торговельна Л., Л. збуту, Л. перероблення відходів, виробнича Л. та ін. З 90-х років терміном “Л.” позначають новий напрям у людській діяльності — теорію та практику управління матеріальним і відповідним інформаційним потоком, тобто комплекс питань, пов'язаних із процесами руху сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, напівфабрикатів, запасних частин, готової продукції, їх доставки від постачальника до заводу-виробника і від заводу-виробника до кінцевого споживача відповідно до його вимог та інтересів. Л. — це отримання потрібних товарів або послуг у потрібному місці, в потрібний час та одержання підприємством оптимального доходу, тобто механізм досягнення компромісу (узгодження інтересів) між виробником і споживачем, виконанням зобов'язань і необхідними для цього витратами. Сучасний підхід полягає в тому, що Л. є концепцією

планування, управління, організації, контролю фізичного обігу товарів і його інформаційних передумов, яка потребує системного підходу. Концепція Л. ґрунтується на взаємозв'язках у сфері функціональних, структурних та інституціональних аспектів процесу фізичного руху товарів. Інтеграція реальних компонентів Л. (транспортування, складування, формування запасів, пакування, процедури обслуговування клієнтів та ін.) виявляється у створенні інтегрованих організаційних та інформаційно-регуляційних систем, що гарантують і стимулюють реалізацію бажаних цілей. Л. є ефективною орієнтацією у системному охопленні, що спирається на комплексний аналіз формування рівня й структури витрат і в якій провідну роль відіграють відповідний рівень та якість наданих послуг (швидкість і терміновість реалізації замовлень, якість і безвідмовність поставок та ін.). Л. — джерело виявлення та формування нових потенціалів і здатності створення вартостей і корисностей, що забезпечують довготермінове зростання ефективності. Л. — “потенціал” і стратегічний інструмент маркетингу, який підтримує заходи й компоненти довготермінової ринкової стратегії підприємства, детермінуючи його результативність. Інтегровані логістичні структури мають динамічний характер, що посилює здатність пристосування підприємства до швидких змін соціально-ринкової моделі економіки. Л. зорієнтована на використання синергічних залежностей та ефектів. *Базові завдання Л.:* 1) поліпшення управління процесами переміщення й складування виробів, що дає змогу найоптимальніше задовольнити матеріальні потреби учасників логістичних процесів; 2) коригування стратегій розвитку підприємств на необхідність їх функціонування як ланок логістичних ланцюгів; 3) підпорядкування дій, пов'язаних з логістичними процесами, вимогам забезпечення пропозиції споживачам оптимального сервісу (рівня та якості обслуговування); 4) підвищення ефективності переміщення, що забезпечує мінімізацію логістичних витрат. Основними чинниками, які зумовлюють і стимулюють розвиток і зростання значення сучасної концепції Л. та її практичну реалізацію, є такі *зміни пріоритетів у підприємстві:* 1) об'єкти управління розглядаються як об'єкти керування мате-

ріальними потоками, що гарантує підприємству високу економічну стабільність та задовільні фінансові результати; 2) зменшення “доступності” економічності резервів у безпосередньому виробництві й відносно висока “доступність” резервів економічності та ефективності в логістичних процесах; 3) уповільнення темпів поглиблення спеціалізації в процесах безпосереднього виробництва і поглиблення спеціалізації у логістичних процесах, що сприяє поліпшенню їх витратних та часових характеристик; 4) внаслідок трансформації вимог споживача щодо індивідуалізації товарів та послуг, диференціації потреб і преференцій покупців, диверсифікації товарів, необхідності забезпечення широкого асортименту та номенклатури товарів масовість виробництва зміщується зі стадії кінцевого складання на стадію виготовлення складових виробу, де саме і реалізується ефект масштабу в кінцевій продукції; 5) традиційне розуміння критичності ресурсів виробництва, яке передбачало формування різноманітних необхідних запасів, замінюється інформацією про запаси (віртуальний склад) — значно дешевший критичний ресурс; 6) поглиблена спеціалізація, глобалізація та інтернаціоналізація виробництва потребують різкого зростання інформаційного забезпечення, інтегрованого інформаційного зв'язку, орієнтації на ринкові регулятори, тобто формування інтегрованих (відкритих) інформаційних систем; 7) в умовах жорсткої конкуренції відбувається зміна ринкової парадигми: усе більше великих підприємств, транснаціональних компаній сповідують нову філософію підприємництва — створення достатку підприємства і формування економічного потенціалу, що забезпечує отримання прибутку в майбутньому; 8) на відміну від традиційних підходів, спрямованих на отримання додаткового ефекту на підприємстві за рахунок реалізації часткових заходів (програм), нове мислення передбачає досягнення синергічного ефекту, який може реалізуватись у формі системного, супутнього або мультиплікативного ефекту; 9) важливішими параметрами конкурентоспроможності стає ступінь логістичного сервісу (рівня та якості послуг), насамперед наявність продукції у необхідному місці, необхідних якості та асортименту (зростання додаткової варто-



сті), умови поставки та умови оплати; 10) істотне зростання витрат дистрибуції внаслідок розширення її функцій, подорожчання палива, посилення тенденцій до концентрації в торгівлі, створення і розвиток якісно нових каналів дистрибуції; 11) інтеграція господарських процесів і процесів прийняття рішень щодо використання синергічних зв'язків із метою створення синергічного потенціалу (зменшення повних витрат, підвищення рівня обслуговування, приріст додаткової вартості); формування та посилення мегатрендів (скорочення циклу життя продукту, інтернаціоналізація та глобалізація, екологізація, інформатизація та ін.). Тому Л.: 1) розвиває ринкову орієнтацію підприємства із пропонуванням покупцям оптимального сервісу (рівня та якості обслуговування); 2) сприяє зростанню прозорості ринку, еластичності й здатності пристосування підприємств до змін на ринку; 3) зорієнтована на стимулювання продажу та сервісу за одночасної раціоналізації структури логістичних витрат загалом (посилює усвідомлення значення співвідношення “витрати — корисність” в усіх сферах підприємства й фазах логістичного процесу); 4) спрямована на використання синергетичних залежностей і ефектів у структурі логістичної системи; 5) дає змогу розв'язувати проблеми, що виникають у місцях “швів” (з'єднань) переміщення товарів та інформації з іншими функціональними сферами на підприємстві (маркетингом, виробництвом, фінансами, персоналом та ін.); 6) породжує і стимулює тенденції до інтеграції та ієрархізації цілей на підприємстві та у зв'язках з його партнерами; 7) підтримує заходи і компоненти управління, довготривалу маркетингову стратегію, детермінуючи їх результативність; 8) зорієнтована на раціоналізацію організаційної системи підприємств і змісту товарних переміщень загалом; 9) стимулює зростання загальної ефективності та зниження ризиків господарювання. Найпоширенішими у плануванні й управлінні матеріальними потоками є: система управління матеріальним потоком “точно, вчасно” (Just-in-Time (JiT)); система управління виробництвом KANBAN; системи управління обслуговуванням основних фондів PRM (Physical Resource Management) і SRP (Service Requirements Planning); системи

управління розподілом продукту (Distribution Requirements Planning), що належать до класу спонукальних систем (push system), та DRP II; системи планування потреб у матеріалах MRP (Material Requirements Planning) і планування засобів виробництва та постачання MRP II (Manufacturing Resource Planning); система планування та оптимізації виробничих процесів OPT (Optimized Production Technology); система інтегрованого управління матеріальним потоком LRP (Logistic Requirements Planning) та її сучасний варіант — система управління логістичним ланцюгом (Supply Chain Management); система управління ефективним використанням місць реалізації замовлень BOA (Belastungsorientierte Auftragsfreigabe); система управління кількісно-часовими параметрами виробництва FZS (Fortschrittzahlel-System); автоматизована система логістичного управління дослідженнями, проектуванням, виробництвом та експлуатацією високотехнологічної продукції CALS (Computer-aided Acquisition & Logistic Support).

О. Самокиш

**Логістична система** — цільова інтеграція логістичних елементів у межах певної економічної системи з метою оптимізації процесів трансформації матеріального потоку; адаптивна система зі зворотним зв'язком, яка виконує певні логістичні функції. Складається з кількох підсистем і має розвинуті зв'язки з навколишнім середовищем.

Л. Гурч

**Локус контролю інтернальний** (лат. *locus* — місце) — стійка якість характеру особистості, сутність якої полягає у здатності людини пояснювати та пов'язувати події, що відбуваються з нею, власною поведінкою, помилками тощо.

О. Антонюк

**Лютенс Фред** (нар. 1939) — відомий фахівець у галузі людських відносин, теорії організації і психології; застосував свої знання як теоретичні засади досліджень модифікації організаційної поведінки. Народився 1939 р. у м. Клінтон (штат Айова, США); у 1965 р. закінчив Університет Айови; в 1965–1967 рр. служив в американській армії (у Вест-Пойнті); з 1967 р. — професор Університету Небраски; з 1968 р. — пре-

зидент Академії менеджменту. *Основні праці*: “Організаційна поведінка” (1973), “Модифікація організаційної поведінки” (1975), “Справжні керівники” (1988), “Міжнародний менеджмент” (1991). Наукова діяльність Л. присвячена вивченню проблем організаційної поведінки, теорії соціального навчання, поведінки керівників, міжнародного менеджменту. У книзі “Організаційна поведінка”, яка мала вісім видань, учений розкриває зміст класичної, неокласичної та сучасної теорій організацій, висвітлює проблеми прийняття рішень, комунікацій, контролю і технологій. В останньому виданні більше уваги приділяється конкретним питанням установок, зобов’язань, соціальних поведінкових чинників, застосуванню їх у плануванні мотивації, лідерстві, управлінні поведінкою. У праці “Модифікація організаційної поведінки” дається розширена інтерпретація змін поведінки в організаціях — процес СОПР (ситуація — організм — поведінка — результат). У класичній праці “Справжні керівники” висвітлено результати досліджень характеру і змісту діяльності керівників, які швидко зростають і ефек-

тивно працюють. Для оцінки успішності їх кар’єри використовувалися такі показники: терміни перебування на посаді, рівень задоволеності підлеглих і виконання ними своїх обов’язків, кількісна та якісна оцінки роботи підрозділів. Показано, що порівняльний внесок різних типів управління у діяльність успішних менеджерів становить: сітьова діяльність — 28 %, традиційний менеджмент — 13, управління людськими ресурсами — 13 %. При цьому порівняльний внесок різних типів менеджменту у діяльність ефективно працюючих керівників був іншим: рутинні комунікації — 44 %, управління людськими ресурсами — 26, традиційний менеджмент — 19, сітьова діяльність — 11 %. У праці Л. “Міжнародний менеджмент” розглянуто п’ять основних тем: перспективи і зовнішні умови здійснення міжнародної торгівлі; стратегії та функції міжнародної торгівлі; міжнародне управління людськими ресурсами; людський аспект міжнародного менеджменту; перспективи міжнародного менеджменту. Наукові праці та діяльність Л. є важливим внеском у розвиток теорії управління.

В. Сладкевич

# М

**Магістр** (лат. *magister* — керівник, наставник, учитель) — 1) у Давньому Римі титул деяких посадових осіб, наприклад М. кінноти; 2) у Візантії високий придворний титул; 3) у середньовіччі голова духовно-лицарського католицького ордену; 4) в деяких країнах (у т. ч. в Україні) — освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі кваліфікації спеціаліста здобув поглиблені спеціальні уміння та знання інноваційного характеру, має певний досвід їх застосування та продукування нових знань для вирішення проблемних професійних завдань в окремій галузі діяльності, підготовки до викладацької роботи.

*М. Головатий*

**Майно підприємства** — основні фонди та обігові кошти, а також інші цінності, вартість яких відображено у самостійному балансі підприємства. М. п. є власністю засновників або державною власністю (якщо підприємство державне). Джерела формування М. п.: грошові та матеріальні внески засновників; доходи, отримані від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності; доходи від цінних паперів; кредити банків та інших кредиторів; капітальні вкладення і дотації з бюджетів; майно, придбане в інших суб'єктах господарювання, організацій та громадян; благодійницькі внески підприємств, організацій і громадян; інші не заборонені законодавством джерела. Цілісний майновий комплекс підприємства визначається нерухомістю і може бути об'єктом купівлі-продажу та інших угод. Підприємство може продавати, обмінювати, передавати в оренду, в тимчасове користування підприємствам і фізичним особам будинки, споруди, обладнання, транспортні засоби та інші матеріальні цінності, що є його власністю. Воно може випускати та реалізувати цінні папери, купувати їх у інших юридичних осіб. Підприємству дозволяється за установлену законодавством плату володіти і користуватися землею та природними ресурсами, при цьому воно зобов'язане своєчасно здійснювати при-

родоохоронні заходи. Фінансування таких заходів відбувається за рахунок власних коштів або інших джерел. Держава гарантує захист майнових прав підприємства. Вилучення державою у підприємства майна, яким воно користується, здійснюється лише у випадках і порядку, передбачених законом.

*О. Феценко*

**Мак-Грегор Дуглас** (1906–1964) — відомий американський спеціаліст в галузі психології менеджменту. Народився в 1906 р. в Детройті (штат Мічиган, США); в 1935 р. захистив докторську дисертацію у Вищій школі мистецтв і науки в Гарварді, де вивчав соціальну психологію; з 1937 р. працював у секторі промислових відносин при Массачусетському технологічному інституті (МТІ); з 1948 р. — директор коледжу в м. Антиох; з 1954 р. — професор менеджменту в МТІ. Головна праця — “Людський бік підприємництва” (1960), в якій автор запропонував дві відомі теорії — “теорію Х” і “теорію Y”. “Теорія Х” відображає традиційний погляд на управління персоналом і контроль над його поведінкою. Основні положення “теорії Х”: середня людина від народження не любить працювати і за першої-ліпшої нагоди намагається ухилитися від виконання роботи; до більшості людей, щоб примусити їх докладати необхідні зусилля, потрібно застосовувати примус, контроль, накази, загрозу покарання; люди віддають перевагу одержанню розпоряджень, прагнуть уникнути відповідальності, мають порівняно невисокі амбіції і, в першу чергу, потребують надійності. “Теорія Y” містить перелік положень, які контрастують з припущеннями “теорії Х”. Основні з них: витрати фізичних чи розумових зусиль у процесі праці такі ж природні, як під час відпочинку або гри; заходи зовнішнього контролю не є єдиними шляхами мотивації, оскільки при виконанні доручених йому завдань працівник здійснює саморегуляцію і самоконтроль; небажання працювати не є спадковою рисою; залежно від умов праці людина може сприймати її як джерело за-

доволення або як покарання; відповідальність і виконання зобов'язань стосовно цілей організації залежать від винагороди за результати праці; багато працівників готові застосовувати свої знання і досвід, виявляти ініціативу, але сучасне індустріальне суспільство недостатньо використовує їхній інтелектуальний потенціал. М.-Г. доходить висновку, що управління згідно з "теорією Y" є ефективнішим і рекомендує менеджерам створювати такі умови, за яких би особисті цілі працівника і цілі організації збігалися.

*В. Сладкевич*

**Мак-Клеланд Девід** (нар. 1917) — американський дослідник мотивації та економічної ефективності як людини, так і суспільства в цілому. Народився 20 травня 1917 р. у США; в 1941 р. одержав ступінь доктора психології в Йельському університеті; в 1942–1952 рр. — професор і декан факультету психології Уеслеанського університету в штаті Коннектикут; в 1949–1950 та 1956–1987 рр. — професор і декан факультету соціальних відносин Гарвардського університету; з 1987 р. — професор Бостонського університету; засновник і керівник 14 консультативних компаній; автор книг "Суспільство досягнень" (1961), "Мотивація економічних досягнень" (1969), "Мотивація і розширення людської свободи" (1978). У них виділяються чотири основні теми, які безпосередньо стосуються менеджменту: 1) створення теорії людських мотивів; 2) визначення мотиваційних змін, забезпечення емпіричної підтримки цієї теорії, здійснення стимулювання на рівні індивіда, організації, суспільства і нації; 3) застосування тестів, інтерв'ю, опитувань при здійсненні досліджень і використання їх результатів; 4) проблема вдосконалення досліджень трудових знань і навичок, компетенції представників різних спеціальностей для підвищення ефективності їх діяльності. Згідно з теорією людських мотивів М.-К. особливості мотивації та поведінки людей залежать від трьох потреб: потреби в досягненні (ПД), потреби в належності (ПН) і потреби у владі (ПВ). Потреба в досягненні є спонуканням до досконалості; люди із сильно вираженою ПД часто оцінюють себе згідно з досягнутим успіхом у просуванні до визначеної мети. Вони

ставлять перед собою складні, але реальні для досягнення цілі; віддають перевагу індивідуальним діям; обирають види діяльності, що забезпечують чіткі показники ефективності їх зусиль. Потреба у владі є прагненням використання можливостей впливу на інших людей. Люди із значною ПВ прагнуть різними способами публічно заявити про себе і свої домагання, вони шукають і домагаються керівних позицій в соціальних групах і на роботі; грають в азартні ігри, вживають спиртні напої та виявляють схильність до агресивних дій; віддають перевагу видам спорту з особистим суперництвом; люблять мати престижні речі; обирають професії, які дають їм змогу впливати на інших людей (викладачі, священники, адміністратори). ПН є прагненням до тісних взаємозв'язків і теплих дружніх стосунків. Люди із значною ПН часто віддають перевагу проведеному часу з близькими друзями чи іншими важливими для них людьми; регулярно пишуть листи, спілкуються телефоном; бажають працювати в групах; чутливі до реакції оточення на свої вчинки; віддають перевагу неконкурентним формам трудової діяльності та відпочинку, які дають їм змогу тісно взаємодіяти з іншими людьми. Робота М.-К. і його колег показала важливість індивідуальної структури потреб (у кожній людини наявні всі три типи потреб, але у різних пропорціях). Саме індивідуальна структура потреб нерідко є визначальним фактором ефективності та успішності професійної діяльності. Наприклад, для ефективних лідерів і керівників середньої та вищої ланок характерні висока ПД, низька ПН, помірна ПВ і висока ступінь гальмування активності (як засіб самоконтролю). Помірні потреби досягнення, належності та влади — характерна мотиваційна структура тих, хто може бути гарним помічником і доповнювати інших людей. Крім вивчення мотивів на індивідуальному рівні М.-К. здійснив серію досліджень мотиваційних тенденцій на національному і соціальному рівнях. Він виявив взаємозв'язки між мотиваційними темами в різних засобах культури (художня література, гімни, міфи, балади, книжки для дітей, твори мистецтва), в загальнонаціональних подіях (піднесення і спади в економіці, суспільні рухи, війни) і традиційними біомедичними показниками (високим кров'яним тиском,

кількістю інфарктів, споживанням алкоголю, проявом інших типів зловживань). Сформовані М.-К. визначення, розроблені теорії, одержані дані та запропоновані практичні методи вважаються найкращим підходом до проблеми мотивації.

*В. Сладкевич*

**Макрооточення організації** — комплекс загальних факторів, які безпосередньо не впливають на поточну діяльність, але можуть значно вплинути на довгостроковий розвиток організації. З усього різноманіття зовнішніх факторів чотири групи макрофакторів мають критично важливе значення для будь-якої організації: держава, економічні, науково-технічні й екологічні. Держава впливає на розвиток організації за допомогою трьох інструментів: законодавчо-нормативної бази, кредитно-грошового регулювання і політики державних замовлень. Серед економічних факторів найважливішими є тенденції валового національного продукту, стадія ділового циклу, відсоткова ставка, курс національної валюти, рівень безробіття та ін. До основних науково-технічних факторів належать якість освіти, рівень розвитку фундаментальної та прикладної науки, а також стан техніки і технології. Найважливіші екологічні фактори — природні, кліматичні та геополітичні. Успішний розвиток організації багато в чому залежить від того, наскільки правильно і вчасно її керівництво врахує динаміку наведених факторів при розробленні своїх стратегічних і тактичних планів.

*В. Коростельов*

**Маргінали** (франц. *marginal* — границя) — особи, колективи, соціальні верстви та групи, які не визнають панівних у суспільстві соціально-культурних норм, традицій і навичок.

*О. Антонюк*

**Маргіналізація** (лат. *marginalis* — межа, узбіччя) — неповне, незавершене переміщення людей (індивідів, груп) у нове соціальне середовище, в якому вони позбуваються попередніх соціальних зв'язків і водночас не можуть повною мірою адаптуватися до змінених реалій життя. Це поняття міцно увійшло у полі-

тичну науку в 80-х роках. XX ст. Найчастіше перебувають у такому стані соціальні верстви, які внаслідок різних змін у суспільстві, нестабільності соціально-політичних, економічних відносин або несприятливих обставин в особистому житті потрапляють у проміжний, граничний стан щодо стійких соціальних спільнот, стосовно яких і виступають як маргінали. Причинами М. частини трудових верств суспільства є не тільки погіршення соціально-економічних умов їх існування, а й негативні наслідки швидкої урбанізації, масової міграції населення, інтенсивної взаємодії між носіями різних етнокультурних і релігійних традицій, розмивання вікових культурних бар'єрів. Маргінал постає як психологічно розколотий тип, амбівалентна (суперечлива, двоїста) особистість, якій притаманні протиріччя між свідомими та інтелектуально-операційними засадами. Для маргінальних осіб характерні підвищена чутливість, занепокоєність, агресивність, егоцентричність. А такі риси маргінала, як втрата коріння, соціальних і політичних орієнтирів та легкий перехід до агресії або апатії, робить його зручним об'єктом для політичного маніпулювання, особливо з втраченою ідентичністю. У цьому зв'язку М. сприяє формуванню нерідко антигромадських об'єднань.

*О. Антонюк*

**Маржа** (франц. *marge* — поле сторінки, край) — у торговій, біржовій, страховій і банківській практиці різниця між цінами товарів, курсами цінних паперів, відсотковими ставками та іншими показниками. В торговій практиці під М., як правило, розуміють різницю між цінами купівлі та продажу товарів; у термінових фондових операціях — різницю між курсом ціни покупця і ціни продавця; у банківській термінології — різницю між ставками кредитного і депозитного відсотків; між кредитними ставками різним категоріям позичальників; сумою забезпечення, під яке надано кредит, і сумою виданого кредиту.

*В. Захожай*

**Маржиналізм (маргіналізм)** — напрям економічної думки останньої третини ХІХ — початку ХХ ст., альтернативний класичній політекономії, марксизму,

історичній школі наук; методологічні принципи, пов'язані зі зміною теорії вартості (цінності) та перенесенням аналізу з витрат праці або витрат виробництва на кінцеві результати. М. є наслідком маргінальної революції. Охоплює низку шкіл економічної теорії — австрійську, українську, російську. Ці школи економічної думки мають й інші відповідні назви — суб'єктивно-психологічна, математична та неокласична. У першому випадку критерієм є географічне місце виникнення та розвитку наукової школи, у другому — переважаючий метод дослідження. Водночас вони внутрішньо об'єднані використанням спільних граничних категорій і законів, застосуванням граничного аналізу та оптимізаційних моделей для дослідження господарської діяльності. Вихідний пункт цього аналізу — потреби людини та економічні закони їх насичення, суб'єктивно-психологічні мотиви ринкової поведінки суб'єктів господарювання. М. ґрунтується на визначенні функції попиту і цін суб'єктивними граничними оцінками корисності благ. *Українська школа* маржиналістів сформувалася в останнє десятиріччя XIX — перші роки XX ст. Найвідоміші представники: Р. Оржицький (1863—1923, Новоросійський, нині Одеський, університет), Д. Пікло (1853—1913), О. Білімович (1876—1963), Є. Слуцький (1880—1946, Київський університет). Методологічні принципи М.: дослідження граничних, прирощених величин, відповідних їм категорій (гранична корисність, гранична продуктивність, граничні витрати, граничні доходи тощо) і відповідних економічних законів для характеристики змін у явищах і процесах економіки (ці принципи використовуються в теоріях різних напрямів сучасної економічної науки). Розгляд економічних явищ і процесів економічної системи з позиції відносних, прирощених величин — одна з найважливіших відмінностей М. від класичної політекономії та марксизму, представники яких обмежувалися, як правило, характеристикою сутності економічних явищ та категорій, відображаючи їх в абсолютній середній або сумарній величині. Вивчення граничних величин і відповідних категорій у межах домашнього господарства, фірми чи галузі (на мікроекономічному рівні) характеризує передусім неокласичну

економічну теорію та її сучасні варіанти. Дослідження цих величин, категорій і законів у масштабі народного господарства (на рівні макроекономіки) властиве кейнсіанству та його різновидам. Для деяких маржиналістів характерний розгляд маржиналістики як теорії, що пояснює будь-яку економіку незалежно від того, здійснюється у ній вільний обмін чи ні, діє вона відповідно до рішень суб'єктів господарювання, які дбають про свої власні економічні інтереси, чи функціонує за рішеннями господарських керівників, які розпоряджаються використанням всіх ресурсів. М. — система економічних концепцій, яка використовує граничні величини для дослідження господарських процесів на рівні мікроекономіки. Це положення про обмеженість, фіксовану величину пропозиції певного ресурсу чи блага, звідси — ціна життєвих благ залежить від попиту на них, пов'язаною із суб'єктивними оцінками.

В. Осокіна

**Маржинальні витрати** (*marginal costs*, від франц. *marginal* — граничний) — граничні витрати (*MC*), тобто додаткові витрати, які потрібні для виробництва додаткової одиниці продукції. Вони несуть підприємцю таку інформацію, яку інші види витрат (*TC*) не дають, а саме показують, яких витрат зазнає фірма у разі зростання виробництва, продукції ще на одну одиницю, або які кошти заощадить, скоротивши обсяг виробництва на одиницю.

$$MC = \frac{\Delta TC}{\Delta Q}$$

У короткостроковому періоді крива граничних витрат (*MC*) має *V*-подібну форму. Це означає, що відповідні витрати спершу із збільшенням обсягів виробництва зменшуються (як це показано на графіку), а потім починають зростати, що зумовлено дією ефекту масштабу. Такий рух *MC* зумовлений також дією закону спадної віддачі, згідно з яким гранична продуктивність кожної додатково залученої одиниці ресурсу не є однаковою. Граничні витрати в короткому періоді є похідною функцією тільки змінних витрат. Це означає, що витрати *MC* дорівнюють

ціні змінного ресурсу, поділений на граничний продукт (граничну продуктивність) цього ресурсу.

$$MC = \frac{\Delta TC}{\Delta Q} = \frac{\Delta TVC}{\Delta Q},$$

Q	TC	MC
0	10	—
1	25	20
2	50	15
3	77	25
4	114	114



Графік граничних витрат

Під граничними витратами розуміють зміну загальних витрат, спричинену нескінченно малою зміною обсягу випуску.

*В. Осокіна*

**Марка торгова** — ім'я, термін, знак, символ, малюнок або їх поєднання, призначені для ідентифікації товарів або послуг одного чи групи продавців, диференціації цих товарів від товарів і послуг конкурентів. Як правило, товари з М. т. не лише мають підвищену цінність для споживача, а й збільшують ступінь відповідальності виробника.

*В. Кузьменко*

**Марка торгова “агресивна”** — тимчасова марка, яка використовується для привернення уваги до нового товару.

*В. Кузьменко*

**Маркетинг** (англ. *marketing*, від *market* — ринок) — інформаційна підсистема сучасного менеджменту в країнах з високорозвинутою ринковою економікою; комплексна система управління підприємством, що передбачає ретельний облік процесів, які відбуваються на ринку, для

ухвалення господарських рішень. Головна ідея М. — виявлення потреб, запитів і переваг споживачів і відповідно визначення сегменту ринку, на якому може бути знайдено нішу для реалізації нового товару (послуги) на основі співпраці, партнерства з іншими фірмами або конкуренції з ними. Залежно від попиту на товари (послуги) фірма виробляє конкретну маркетингову стратегію і політику. Мета М. — створити умови для пристосування виробництва до вимог ринку, розробити систему організаційно-технічних заходів щодо вивчення ринку. Основні функції М.: вивчення попиту, питань ціноутворення, реклами і стимулювання збуту; планування товарного асортименту збуту і торгових операцій; діяльність, пов'язана зі зберіганням, транспортуванням товарів, управлінням торгово-комерційним персоналом, організацією обслуговування споживачів.

*О. Казак*

**Маркетинг недиференційований** — один із варіантів охоплення ринку за його сегментації. М. н. застосовує організація, яка ігнорує відмінності ринкових сегментів і підходить до всього ринку як до єдиного цілого. Вона не використовує сегментний аналіз і концентрує свою діяльність не на відмінностях покупців, а на їх загальних характеристиках. Перевагами такого стратегічного підходу є обслуговування масового ринку, масштабне виробництво і масштабний продаж, що дають економію не тільки виробничих, а й маркетингових витрат на дослідження, рекламу тощо. Історично М. н. підприємства пов'язаний з епохою масового (конвеєрного) виробництва (перша половина ХХ ст.), але й у сучасних умовах глобалізації світової економіки поширений у формі стратегій стандартизації або інтернаціоналізації, що дають колосальну конкурентну перевагу завдяки мінімізації витрат. Хоча епоха М. н. значною мірою вже стала історією, процес інтернаціоналізації товарів усе ж має певну інерцію. Тому М. н. компаніями використовується за наявності певних особливостей їх маркетингового зовнішнього середовища.

*А. Діденко*

**Маркетинг персоналу** — вид управлінської діяльності, спрямованої на визначення і задоволення потреби в персоналі. М. п.

організації є прерогативою управління людськими ресурсами на тактичному рівні. Західноєвропейські компанії використовують методи маркетингу в управлінні персоналом із 70-х років. Останнім часом у роботі з персоналом став переважати підприємницько-ринковий підхід, за якого праця, її умови і робочі місця розглядаються як продукти маркетингу. У визначенні складу і змісту завдань М. п. сьогодні використовується два основних принципи: 1) М. п. — це певна філософія, що визначає стратегічне управління людськими ресурсами (широкий зміст); метою такого маркетингу є: оптимальне використання людських ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці; активізації людського фактора; розвитку в кожному співробітнику сукупності різних якостей, що визначають його працездатність щодо виробництва матеріальних і духовних благ, партнерського, лояльного ставлення до фірми; 2) М. п. — особлива функція служби управління персоналом (вузький зміст); ця функція спрямована на виявлення і покриття потреби підприємства в людських ресурсах. Широке тлумачення М. п. визначає технологію кадрової політики організації (розроблення системи управління кадровою роботою, планування потреби, кадрового аудиту, мотивацію тощо). У вузькому значенні під М. п. розуміють специфічну, відособлену діяльність служби управління персоналом. Мета М. п. — володіти ситуацією на ринку праці, забезпечуючи покриття потреби в персоналі. Маркетингова діяльність може бути представлена у вигляді послідовно реалізованих нормативних етапів (плану, програми, проекту М. п.). Вихідну інформацію для розроблення нормативних документів маркетингової діяльності одержують на підставі аналізу зовнішніх (рушіючі сили і причини, що створюють умови, які підлягають обліку в маркетинговій діяльності) і внутрішніх факторів. М. п. виконує такі основні функції: *аналітичну*: вивчення ринку праці, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, стратегічний аналіз, аналіз кадрової політики; *виробничу*: організація формування робочої сили, людських ресурсів, розроблення кадрових технологій, логістика М. п., управління якістю і конкурентоспроможністю персоналу; *розвитку персоналу*: оцінка персоналу, його діяльності, кадровий аудит, планування розвитку, організація розвитку, мотивація

розвитку, контроль розвитку; *управління*: організація стратегічного та оперативного управління; управління трудовими ресурсами (демографічними процесами, освітою і профорієнтацією, соціальним розвитком); управління зайнятістю (робочими місцями, розподілом, перерозподілом); управління персоналом (працею, кадрами, соціально-демографічними процесами); інформаційне забезпечення управління М. п.; організація стратегічного й оперативного контролінгу М. п.; організація системи комунікацій в організації, регіоні, країні. Зміст *стратегічної функції* М. п.: 1) аналіз ситуації на ринку праці (досліджуються ринок, особливості макро-, мікро- і внутрішнього середовища організації); 2) формування цілей і розроблення ринкових засад кадрової стратегії, визначення принципів кадрової політики при досягненні цілей організації; 3) розроблення системи стратегічного управління М. п. З одного боку, М. п. характеризується ретельним і всебічним дослідженням ринку праці, попиту на робочу силу, потреб у ній фірм, підприємств, а з іншого — активним впливом на ринок, існуючий попит, потреби відповідно до стратегії розвитку суспільства. Якщо маркетинг є людською діяльністю, спрямованою на задоволення запитів і потреб покупця, споживача в продукції або послугах, то М. п. спрямований на забезпечення організації персоналом, здатним вирішити це завдання. Він визначає ідеологію формування ринку праці, що складається з людей, які пропонують свою робочу силу в обмін на заробітну плату. *Принципи функціонування М. п.*: 1) він є складовою маркетингу як провідної функції організації у ринкових умовах, характеризується визначеністю мети діяльності та завдань з її досягнення; 2) йому подпорядкована вся кадрова робота, що відбувається на основі стратегічного управління діяльністю персоналу; 3) приділяє особливу увагу визначенню і задоволенню потреби в персоналі управління; апарат управління повинен мати необхідні знання, мислення і здатність приймати і реалізовувати рішення, що відповідають рівневі ієрархії управління; 4) забезпечує штат організації кадрами за особистісними та професійними характеристиками, які відповідають цілям її діяльності.

За аналогією з визначенням маркетингу М. п. — це цілісна система управління, “асортименту” персоналу й обсягу його



підготовки для потреб життєдіяльності суспільства, визначення ціни людських ресурсів та їхнього розподілу між обраними ринками. Здійснюється це через розроблення і реалізацію кадрових стратегій і кадрової політики в суспільстві, на підприємстві. На підставі прогнозування тенденцій розвитку суспільства, його стратегічних цілей держава фінансує програми з формування людських ресурсів, що забезпечують пріоритетні напрями розвитку у сферах науки, культури, виробництва. Держава бере участь у регулюванні ринку робочої сили — найчастіше виступає як безпосередній замовник і споживач робочої сили, здійснює прямий і непрямий вплив на попит та пропозицію робочої сили на ринку праці. Мета непрямого впливу — захист національних інтересів власного ринку праці через реалізацію певної політики. *Основні напрями М. п.* стратегічно пов'язані із загальним (виробничим) маркетингом: розроблення вимог до персоналу; визначення потреби в персоналі; обчислення витрат на придбання і подальше використання (відтворення) персоналу; вибір варіантів покриття потреби в персоналі та прийняття кадрових рішень. Вимоги до персоналу виробляються на підставі стратегії розвитку організації, штатного розкладу, поточного і перспективного аналізу вимог до посад і робочих місць. Визначення вимог передбачає формування якісних характеристик персоналу в мотиваційно-значеннєво-цільовій та операціональній (технологічній) сферах професіоналізму.

Очікувані витрати на наймання і використання персоналу поділяються на: 1) зовнішні: оплата договірних відносин з навчальними закладами, комерційними структурами з добору і підготовки персоналу, центрами підготовки при органах регулювання зайнятості; витрати на дослідницькі та оперативні роботи у сфері М. п. (збирання і аналіз інформації, витрати на рекламу, представницькі витрати, відрядження співробітників маркетингових служб тощо); 2) внутрішні: капітальні інвестиції на обладнання нових робочих місць і переобладнання існуючих, вкладення коштів у додаткове будівництво й оснащення об'єктів соціальної інфраструктури, навчальних підрозділів тощо; витрати на оплату праці нових співробітників або працівників з новою кваліфікацією, у т. ч. різних соціальних виплат та ін. Вибір шля-

хів покриття потреби в персоналі залежить від стратегії маркетингової діяльності, що організує розроблення проєктованих або поточних професійних вимог до персоналу і визначає обсяг витрат на відтворення людських ресурсів (придбання і подальше використання персоналу).

Основні етапи діяльності з покриття потреб у персоналі: здійснення маркетингових досліджень у сфері М. п.; аналіз ринку робочої сили й обґрунтування джерел покриття потреби; визначення варіантів шляхів залучення персоналу; аналіз джерел і шляхів щодо їхньої відповідності вимогам якісних і кількісних параметрів потенційних співробітників, витрат, пов'язаних з використанням певних джерел і шляхів залучення персоналу; ухвалення кадрового рішення (вибір варіанта джерел і шляхів покриття потреб у персоналі).

Джерела покриття потреби в персоналі: навчальні заклади різних ступенів і рівнів підготовки; міжнародний ринок робочої сили; комерційні навчальні центри; посередницькі фірми з добору персоналу; центри забезпечення зайнятості (біржі праці); професійні асоціації та об'єднання; споріднені організації; вільний ринок праці; власні внутрішні джерела. До внутрішніх джерел покриття потреби в персоналі належать: вивільнення, перепідготовка і переміщення персоналу з ділянок роботи, що мають резерви кадрів, або у зв'язку зі змінами номенклатури й обсягів виробництва, механізацією й автоматизацією технологічних процесів, зняттям продукції з виробництва. Роботи з переміщення кадрів повинен передувати аналіз практики реалізації стратегії розвитку організації, наукової організації праці, розміщення персоналу, використання робочого часу співробітників. При визначенні шляхів покриття додаткової потреби в персоналі фахівці виділяють за ступенем участі організації в процесі найняття кадрів активні та пасивні шляхи. *Активні шляхи покриття потреби в персоналі:* 1) набір персоналу безпосередньо в навчальних закладах за допомогою укладання двосторонніх угод як з навчальним закладом, так і з учасником навчання; 2) подання заявок на вакансії у місцеві або міжрегіональні центри зайнятості (біржі праці); 3) використання послуг консультантів з персоналу (вони можуть також виконувати посередницькі функції

з добору кандидатів) і спеціалізованих посередницьких фірм з наймання персоналу (комерційних бірж праці); 4) вербування нового персоналу через своїх співробітників (із сімейного кола співробітників і в інших організаціях). *Пасивні шляхи покриття потреби в персоналі:* 1) повідомлення про свої вакантні місця через рекламні оголошення в засобах масової інформації та спеціальних виданнях; 2) очікування претендентів після оголошень місцевого характеру. Наведені варіанти шляхів залучення персоналу пов'язані із зовнішніми джерелами покриття потреби в кадрах. Власна організація може розглядатися як внутрішнє джерело. Шляхами покриття потреби в персоналі в даному випадку є: переміщення співробітників з одного підрозділу в інший з відповідним перенавчанням або без нього; переміщення працівників на вищій ієрархічний рівень організації (як правило, з одержанням додаткової освіти або кваліфікації); формування нової функціональної ролі співробітника в межах колишнього робочого місця за відповідного додаткового навчання.

Для вивчення всіх необхідних факторів, що впливають на формування напрямів маркетингової діяльності, фахівцю необхідна інформація, від якості та повноти якої залежить результативність аналізу ситуації на ринку праці. Джерела інформації для М. п.: навчальні програми і плани випуску фахівців у навчальних закладах; навчальні програми додаткового навчання в комерційних навчальних центрах і для курсів перенавчання при біржах праці; аналітичні матеріали, що публікуються державними органами з праці та зайнятості (такі матеріали можуть готуватися також за заявками організацій); інформаційні повідомлення служб зайнятості (бірж праці); спеціалізовані журнали і спеціальні видання (наприклад, довідник кваліфікаційних вимог до претендентів, що видається в європейських країнах). Організації можуть замовляти аналітичні огляди новітніх спеціалізованих журналів в інформаційних службах державних або комерційних органів: мережа науково-технічних бібліотек, у яких можуть готуватися тематичні аналітичні огляди; технічні виставки, конференції, семінари; економічні публікації в газетах; рекламні матеріали інших організацій, особливо організацій-конкурентів; презентації фірм у навчальних закладах,

проведення навчальними закладами “днів відкритих дверей” тощо.

Основні завдання М. п.: дослідження ринку для визначення поточних і перспективних потреб організації в кількості та якості персоналу; вивчення ситуації щодо розвитку виробництва, проектування нових робочих місць і вимог до співробітників; кадровий аудит; пошук і найняття необхідного персоналу. М. п. визначає базові засади для системи відбору кадрів.

В. Колпаков

**Маркетинг пробний (test marketing)** — пропозиція товару на відібрані компанії ринку протягом певного періоду для отримання необхідної торговельної інформації; здійснюється у межах всебічного плану маркетингу з метою забезпечення виходу на загальнонаціональний ринок. М. п. є одним з етапів розроблення нових товарів, що передують їх комерційній реалізації; здійснюється для того, щоб оцінити продукцію і заздалегідь перевірити реакцію споживачів на неї у реальних умовах продажу. В результаті “експериментального продажу”, де вивчаються питання місця та тривалості конкурентних умов, ціни, реакції споживачів, маркетингова служба розробляє пропозиції щодо комерціалізації нового продукту. Особливо важливим у М. п. є ретельне формування умов продажу новинки. М. п. є витратним заходом за повної невизначеності його результатів, а тому й не має в компаніях багато прихильників. Він надає споживачам реальну можливість купити новинку і є “генеральною репетицією” перед виходом на ринок. Зміст її полягає у тому, щоб з'ясувати, чи купив би споживач певний товар за наявності його на ринку. На підставі результатів М. п. коригуються маркетингова стратегія і маркетинговий комплекс щодо певного товару. Альтернативами М. п., що набули поширення останнім часом, є “імітація магазинного випробування” (купівлі в експериментальних супермаркетах) і експеримент “хвиля продажу” (з доставкою нових товарів додому та пропозиціями повторних купівель). М. п. використовують компанії — виробники споживчих товарів, оскільки продукція виробничого призначення має заздалегідь відомі покупцеві параметри та властивості.

А. Діденко

**Маркетинг стратегічний** — постійний та систематичний аналіз потреб ринку, який виводить підприємство на розроблення призначених для конкретних груп споживачів ефективних товарів, що мають характерні властивості, які відрізняють їх від товарів-конкурентів і таким чином створюють виробнику стійку конкурентну перевагу. Роль М. с. полягає у спрямуванні фірми на привабливі економічні можливості, які адаптовані до її ресурсів та ноу-хау, що забезпечують потенціал для економічного росту та рентабельності. Маркетинговий стратегічний підхід до розвитку підприємства, як свідчить світовий досвід, забезпечує високу ефективність в умовах нестабільності економічних, соціальних і політичних процесів, властивих бізнес-середовищу України. М. с. передбачає постійний аналіз потреб споживачів, сегментування ринку та вибір базового ринку, розроблення маркетингової стратегії. *Завдання М. с.:* аналіз потреб споживачів і визначення базового ринку (тобто потреби, на задоволення якої має бути спрямована діяльність фірми); сегментування ринку; ситуаційний аналіз, мета якого — визначити сильні та слабкі сторони фірми, а також можливості та загрози, зумовлені сприятливими (або несприятливими) для неї факторами зовнішнього середовища, що дає можливість скласти загальну картину ринку (враховуючи прогнози і припущення щодо його розвитку та стану підприємства); визначити маркетингові цілі та розробити стратегію маркетингу, яка є складовою загальнофірмової стратегії.

*В. Сладкевич*

**Маркетинговий бюджет** — бюджет фірми, який охоплює витрати на маркетингові дослідження ринків, на забезпечення конкурентоспроможності товару, на інформаційний зв'язок з покупцями, на організацію товароруху і збутової мережі. Це одне з найскладніших завдань керівників фірми. Фінансові ресурси на перелічені заходи надходять з прибутків, які без цих витрат були б значно більшими, але без витрат на маркетинг в сучасних умовах неможливий масштабний продаж, вони окуповують витрати на дослідні роботи та інші заходи. За оцінками західних фахівців витрати на маркетинг майже удвічі підвищують роздрібну ціну товару, але в сучасних умовах інша модель господа-

рювання є нежиттєздатною. Тому виділення коштів на маркетинг — це розв'язання оптимізаційного завдання з багатьма змінними, вплив яких точно оцінити неможливо, він визначається емпіричним шляхом. Тому у визначенні М. б. велику роль відіграють традиції, досвід вищого керівництва і аналіз маркетингових витрат фірм-конкурентів. М. б. відображає прогнозні величини витрат, доходів і прибутків для різних груп товарів та цільових ринків. При його розробленні використовуються такі підходи: планування на підставі цільового прибутку і планування, виходячи з оптимізації прибутку. У першому випадку визначаються прогнози місткості ринку, ринкової частки, ціни, доходів з продажу, витрат; далі розраховується валовий прибуток, що покриває й витрати на маркетинг, за формулою прибутку

$$P = SW - [S(O + A) + F + (R + D)],$$

де  $P$  — прибуток;  $S$  — продаж у натуральних одиницях;  $W$  — прейскурантна ціна;  $O$  — транспортні, комісійні та інші витрати на продаж одиниці товару;  $A$  — витрати на виробництво одиниці товару, не пов'язані з маркетингом;  $R$  — рекламні витрати;  $D$  — витрати на просування товару (стимулювання збуту);  $F$  — постійні витрати. У другому випадку М. б. визначається на підставі прогнозних оцінок ймовірного обсягу продажу протягом певного періоду за різних витрат на один або кілька елементів комплексу маркетингу. Функція прогнозних оцінок складається на основі статистичних, експериментальних і експертних методів. Важливу роль при розробленні М. б. відіграє аудит маркетингу, що є систематичною, незалежною, періодичною і комплексною перевіркою всієї сукупності маркетингової діяльності як компанії в цілому, так і її окремих підрозділів.

*А. Діденко*

**Маркетингові дослідження** — систематичне визначення кола даних, необхідних у зв'язку із ситуацією, що склалася на фірмі, їх збирання, аналіз і звіт про результати. Система М. д. передбачає наявність певних етапів: виявлення проблем і формулювання цілей дослідження; добір джерел інформації; збирання інформації; аналіз зібраної інформації; усвідомлення результатів дослідження. Система аналізу інформації полягає в обробленні зібраної інформації, що дає змогу зробити висновки щодо досліджуваної

проблеми і намітити основні напрями дій з її вирішення. У системі аналізу маркетингової інформації вирізняють статистичний банк даних, що містить пакет основних статистичних методів і технічних прийомів оброблення інформації, та банк моделей. Великі фірми можуть залучати висококваліфікованих дослідників, оскільки в їхніх власних інтересах одержувати інформацію, яка забезпечує прийняття правильних рішень. Фірми повинні добре знати технологію здійснення М. д. Найважливіше місце в М. д. посідає процес визначення ринку, що обслуговується. Після добору і визначення ринку, де фірма має намір діяти, розробляють ринково-виробничі характеристики. За даними, отриманими внаслідок аналізу ринкових виробничих характеристик, оцінюється відносна привабливість кожного з ринків, де діє фірма. По суті, аналіз вихідного стану ринку зводиться до визначення самого ринку, що обслуговується, вивчення ринково-виробничих характеристик, виявлення факторів, що впливають або можуть впливати на стратегію фірми, та оцінки ступеня їх впливу. Поділ факторів на “позитивні” та “негативні”, або ті що відкривають ринкові можливості та ринкові безпеки, здійснюється в процесі детального аналізу кожного фактора, розглянутого у межах як мікроекономічного, так і макроекономічного аналізу.

*В. Захожай*

**Маслоу** Абрахам (1908–1970) — відомий американський психолог, один із засновників і лідерів так званої гуманістичної психології. Народився 1 квітня 1908 р. у м. Бруклін (США). Одержав психологічну освіту: спершу займався вивченням соціальної поведінки приматів. Викладав у Бруклінському коледжі та Західному інституті біхевіоральних наук, згодом став професором соціальної психології в Брендейському університеті, в 1967–1968 рр. був президентом Американської психологічної асоціації. М. відомий як розробник ієрархічної теорії потреб. Він класифікував потреби на п'ять груп: 1) фізіологічні потреби (в їжі, воді, сексі, відпочинку); вважав, що їх інтенсивність переважає прагнення до задоволення будь-яких інших потреб вищих рівнів; 2) потреби в безпеці; 3) потреби у соціальному спілкуванні та любові; 4) потреби в повазі, визнанні; 5) потреби в самоактуалізації. Перші два типа потреб у

своїй ієрархії М. називав первинними, три інші — вторинними (набутими). Незадоволені потреби спонукають людину до дій; задоволені — ні; взагалі людина відчуває одночасно кілька потреб, які перебувають у комплексній взаємодії; якщо одна потреба задовольняється, на її місце стає інша; потреби нижчого рівня вимагають першочергового задоволення, а вищого — починають активно впливати на людину після того, як задоволені потреби нижчого рівня (вони можуть бути задоволені більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня). Теорія ієрархії потреб М. є основою багатьох сучасних моделей мотивації праці. При вивченні мотивації розвитку М. сформулював основні риси самодостатніх особистостей: адекватне сприйняття дійсності, вільне від впливу актуальних потреб і стереотипів; сприйняття себе та інших такими, які вони є, відсутність захисних форм поведінки і неприйняття такої поведінки від інших; спонтанність проявів, простота і природність (такі люди виконують певні ритуали, традиції та церемонії, але ставляться до них дещо з гумором; це не автоматичний, а свідомий конформізм лише на рівні зовнішньої поведінки); ділова спрямованість: такі люди зайняті завжди не собою, а своєю життєвою місією, завданням; вони нерідко схильні до самотності, відстороненості щодо багатьох подій (це допомагає їм відносно спокійно переносити неприємності); автономія і незалежність від оточення; демократичність у відносинах, готовність учитися в інших; стійкі моральні норми.

*В. Сладкевич*

**Масове виробництво** — машинне або автоматизоване виробництво, що характеризується випуском впродовж тривалого часу однойменної продукції у великих кількостях. У розвинутих країнах світу М. в. значною мірою базується на технологічному способі виробництва, в основі якого — автоматизована праця, що передбачає використання спеціалізованого устаткування, інструментів, високоякісної сировини та ін. Характерною особливістю М. в. в умовах розгортання НТП є зростаюче використання верстатів з числовим програмним управлінням, промислових роботів. Працюючі людини за автоматизованого М. в. все більше замінюють машини. Водночас М. в. може супроводжуватися суперечливими тенденці-

ями у своєму розвитку: скороченням частки напівкваліфікованих працівників, збільшенням питомої ваги висококваліфікованого персоналу та некваліфікованих робітників. Так, у “Силіконовій долині” США (штат Каліфорнія), що є синонімом мікропроцесорної революції в США, з приблизно 240 тис. найманих працівників 100 тис. — інженери, техніки, адміністративно-управлінські кадри, 140 тис. — робітники з низьким рівнем кваліфікації. Значною мірою це зумовлено тим, що за масового автоматизованого виробництва відбувається дроблення виробничого процесу на порівняно прості функції. М. в. забезпечує зростання продуктивності праці, поліпшення якості продукції, підвищення економічної ефективності виробництва. В Україні М. в. базується переважно на технологічному способі виробництва, заснованому на машинній праці, за якого здійснюється технологічна організація праці, переважають вузька спеціалізація кадрів, низький рівень кваліфікації робітників.

*Л. Лопатенко*

**Масштаб допустимих відхилень** — величина, в межах якої відхилення одержаних результатів можуть відрізнятись від запланованих. М. д. в. встановлюється у процесі контролю, щоб визначити, наскільки допустимі чи відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів. Визначення М. д. в. є важливим питанням у процесі організації контролю. Якщо встановити дуже великий М. д. в., то керівництво надто пізно почне реагувати на виявлене відхилення і організація не досягне визначених цілей. Проте якщо М. д. в. надто малий, організація часто реагуватиме на незначні відхилення від планів (стандартів, норм), що надто дорого, потребує багато часу і зусиль фахівців і керівництва. Це може паралізувати і дезорганізувати роботу організації, заважатиме досягненню цілей. Для підвищення ефективності, економічності контролю застосовується метод управління за принципом виключення. Метод полягає в тому, що система контролю повинна спрацьовувати тільки за наявності значних відхилень від стандартів.

*В. Сладкевич*

**Матеріальне стимулювання** — система економічних форм і методів спонукання людей до праці, підвищення їх трудової активності та зацікавленості в поліпшенні

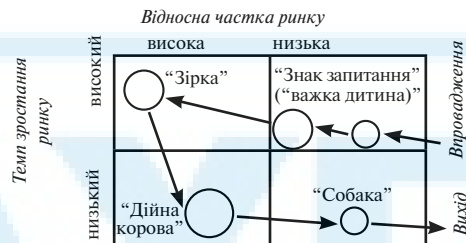
кінцевих результатів праці. М. с. застосовують з метою впливу на поведінку працівників при вирішенні завдань, що стоять перед організацією. М. с. є однією з поширених форм управління мотивацією працівників. До засобів М. с. належать заробітна плата, премії, грошова винагорода, матеріальна допомога працівникам, участь їх у прибутках підприємства тощо.

*Н. Новальська*

**Матеріальні активи** — невироблені (земля і природні ресурси) і вироблені (основний і оборотний капітал) матеріальні цінності; резерви і запаси різного призначення).

*В. Захожай*

**Матриця БКГ** — матриця “зростання — частка ринку” Бостонської консалтингової групи; таблиця, в якій порівнюються стратегічні позиції бізнес-одиниць фірми залежно від частки галузевого ринку і темпів його зростання. Матриця побудована так (рис.): горизонтальна її вісь покаже частку ринку, яку займає стратегічна бізнес-одиниця (СБО) стосовно лідера ринку. Якщо обсяги збуту менші, ніж у лідера ринку, СБО потрапляє в праву частину матриці, якщо більші — в ліву. Вертикальна вісь матриці показує річні темпи зростання галузевого ринку, які можуть бути високими і низькими. СБО, які потрапили в правий верхній квадрат, класифікуються як “знаки запитання”, або “важкі діти” — це проблемні напрями бізнесу. СБО, що потрапили в правий нижній квадрат, класифікуються як “собаки”, в лівий верхній — “зірка”, в лівий нижній — “дійна корова”.



Матриця БКГ “зростання — частка ринку”

Проблемні СБО назвали “знаками запитання” через складність прийняття рішення щодо їх перспективи. З одного боку — низька відносна частка ринку, з іншого — перспективна галузь. Тут можливі два варіанти

рішень: збільшити частку ринку із застосуванням значних інвестицій чи вивести цю СБО зі складу портфелю підприємства через продаж, ліквідацію, стратегію “збирання врожаю”. “Зірки” — найперспективніші СБО в портфелі підприємства, оскільки займають високу відносну частку перспективного ринку. Молоді “зірки” потребують значних інвестицій для збереження ринкової позиції. Зрілі “зірки” можуть самостійно забезпечувати своє пропорційне ринкове зростання. “Зірки” рідко забезпечують чистий прибуток, тому що він весь спрямовується на розвиток сфери бізнесу. “Дійні корови” характеризуються відносно високою часткою стабільного ринку, який розвивається повільно. Вони є основним джерелом прибутку підприємства, за їх рахунок забезпечується фінансова підтримка “знаків запитання” і “зірок”. “Дійними коровами” здебільшого стають “зірки” після стабілізації їх галузевого ринку. “Собаки” займають відносно низьку частку ринку з повільними темпами розвитку. Як правило, вони безперспективні у стратегічному відношенні, до таких СБО застосовують стратегії ліквідації, скорочення або “збирання врожаю”. Використання М. БКГ забезпечує позитивний ефект за такими напрямками: стимулює вище керівництво окремо оцінювати кожний напрям бізнесу підприємства, визначати для нього цілі та перерозподіляти ресурси; дає наочну картину порівняльної “сили” кожної бізнес-одиниці в портфелі підприємства; показує здатність кожної СБО генерувати прибутки та її потреби у фінансуванні. Недоліки М. БКГ: крім двох вимірів (темпи зростання ринку і відносна частка ринку) не розглядаються багато інших факторів, ігноруються взаємозалежність СБО, циклічність розвитку товарних ринків.

В. Сладкевич

**Матриця Дженерал Електрик / Мак-Кінзі** (*General Electric / McKinsey*) — матриця, розроблена на початку 70-х років компанією General Electric (за участю консалтингової фірми McKinsey and Company) для порівняльного аналізу власного диверсифікованого портфелю, що складався із 43 напрямів комерційної діяльності, з метою ефективного спрямування інвестицій на їх розвиток. Має формат 3 × 3, тобто складається з 9 секторів (рис.). На її осях вказують інтегральні критерії: довготермінової привабливості (прибут-

**Довготермінова привабливість галузі**

		висока	середня	низька
Конкурентна позиція	сильна	<b>Лідер-1</b> • зростання; • пошуки шляхів лідування; • максимізація інвестицій; • збереження сильних сторін	<b>Лідер-3</b> • вибіркоче зростання (пошук перспективних сегментів); • контрольне інвестування; • підтримання позиції	<b>Генератор прибутку</b> • підтримання “граничної” позиції; • стабілізація; • пошуки готівки; • інвестування сьогодні для підтримання рівня
	середня	<b>Лідер-2</b> • вибіркоче зростання; • оцінка потенціалу для лідування через сегментацію; • визначення слабкостей та запобігання їм; • підтримання сильних сторін через контрольоване інвестування	<b>Середній бізнес</b> • стабілізація; • визначення зростаючих сегментів; • вибіркоче інвестування; • скорочення в окремих напрямках	<b>Аутсайдер-2</b> • скорочення напряму (асортименту); • мінімізація інвестицій (“збирання врожаю”); • позиція відмови або плановий вихід
	слабка	<b>Сумнівний бізнес</b> • стабілізація; • пошуки ніш; • розгляд варіантів придбання (значні інвестиції); • планове скорочення	<b>Аутсайдер-1</b> • стабілізація; • пошуки ніш (вибіркоче інвестування); • розгляд варіанта виходу (“збирання врожаю”)	<b>Аутсайдер-3</b> • відмова від інвестицій; • швидкий вихід; • ліквідація

**Матриця GE/McKinsey для аналізу привабливості галузі та конкурентної позиції**

ковості) ринку або галузі (виду діяльності) та конкурентної позиції підприємства (стратегічної бізнес-одиниці) на відповідному ринку. Головною особливістю матриці є те, що значення її вертикальної та горизонтальної осей координат характеризуються не одним показником, а інтегральними (комплексними, системними) критеріями. *Інтегральний кри-*

*терії* визначення довготермінової привабливості галузі (виду діяльності, напрямку бізнесу) охоплює: місткість ринку і темпи його зростання; технологічні вимоги; інтенсивність конкуренції; вхідні та вихідні бар'єри; сезонні та циклічні коливання; потреби в капіталовкладеннях; загрози і можливості галузі; межі її прибутковості (ретроспектива і перспектива); вплив соціальних, екологічних, правових і демографічних факторів; особливості державного регулювання. Оцінка довготермінової привабливості здійснюється для кожної галузі, представлені в портфелі бізнесу компанії. Рівень привабливості галузі визначає її положення в матриці по горизонталі; може бути високим, середнім і низьким (див. рис.). Кількісна оцінка іншого інтегрального критерію матриці — *сили (конкурентної позиції)* стратегічного господарського підрозділу підприємства визначається такими факторами: відносна частка ринку; рівень прибутку стосовно конкурентів; відносний рівень витрат; можливість перевершити конкурентів за якістю товару і цінами; знання споживачів і ринків; адекватність технологічних ноу-хау; наявність необхідних конкурентних переваг; рівень менеджменту.

Всі перелічені фактори контролює саме підприємство і за бажання може їх змінити. Оцінка конкурентної позиції кожного підрозділу визначає його положення в матриці по вертикалі; вона може бути слабкою, середньою і сильною. Як видно з рис., на матриці виділено три зони стратегічних позицій: високого, середнього і низького пріоритетів для інвестування. В *зоні високого пріоритету* для інвестування розміщено підприємства (бізнес-одиниці) з умовними назвами: “лідер-1”, “лідер-2”, “лідер-3”. Для бізнес-одиниці “лідер-1” характерні сильна конкурентна позиція на ринку з високою довготерміною привабливістю, що забезпечує безперечне лідерство. Загрозою для підрозділу може бути лише посилення позицій окремих конкурентів. Стратегія повинна забезпечити захист становища підрозділу за допомогою додаткових інвестицій.

Для стратегічного підрозділу “лідер-2” характерні середня конкурентна позиція на ринку з високою довготерміною привабливістю галузі. Ефективними рішеннями щодо стратегії підрозділу є вибіркове зростання: оцінка потенціалу для лідирування через сегментацію, визначення слабкостей і запобігання їм, підтримання сильних сто-

рін через контрольоване інвестування. Позицію “лідера-3” посідають бізнес-одиниці, що діють у галузях із середньою довготерміною привабливістю і мають в них сильну конкурентну позицію. Такий підрозділ повинен визначити найпривабливіші сегменти ринку і вкладати кошти саме в них, розвивати здатність протидіяти впливу конкурентів, підтримання власної позиції.

В *зоні середнього пріоритету* для інвестування знаходяться стратегічні бізнес-одиниці з умовними назвами: “сумнівний бізнес”, “середній бізнес”, “генератор прибутку”. Статус підприємства (бізнес-одиниці) “сумнівний бізнес” характеризується слабкою конкурентною позицією на ринку з високим рівнем довготермінової привабливості. В даному разі можливі такі стратегічні рішення: виділення підприємством своїх ринкових ніш та інвестування в їх розвиток; розгляд варіанта придбання (значні інвестиції); стабілізація і планове скорочення. Підрозділ “середній бізнес” характеризується середнім рівнем привабливості ринку і середнім рівнем відносних переваг підприємства у певному виді бізнесу. Стратегічні рішення: обережна лінія поведінки; вибіркове інвестування в найприбутковіші та найменш ризиковані проекти; скорочення в окремих напрямках. Стратегічний господарський підрозділ “генератор прибутку” визначається сильною конкурентною позицією в галузі з низьким рівнем довготермінової привабливості. Можливими стратегічними рішеннями щодо цього підрозділу можуть бути: концентрування у привабливих сегментах; намагання найбільше заробляти сьогодні; захист сильних сторін; незначні інвестиції для підтримання рівня прибутковості; інвестувати необхідно у короткостроковій перспективі, оскільки в будь-який час може настати занепад галузі. В зоні низького пріоритету для інвестування перебувають стратегічні підрозділи (підприємства) з умовними назвами “аутсайдер-1”, “аутсайдер-2”, “аутсайдер-3”. У них найгірше становище, тому додаткові інвестиції в розвиток таких бізнес-одиниць недоцільні, повинні бути обмежені або призупинені. Стратегічний господарський підрозділ “аутсайдер-1” має слабку конкурентну позицію на ринку із середнім рівнем довготермінової привабливості. В такій ситуації необхідно шукати шляхи розвитку без високого ризику; мінімізувати інвестиції;

поліпшувати організацію бізнесу на операційному рівні; за необхідності застосувати варіант виходу із бізнесу, чи “збирання врожаю”. Бізнес-одиниця “аутсайдер-2” має середній рівень відносних переваг на ринку з низькою довготерміною привабливістю. У такому становищі доцільно сконцентрувати зусилля на зменшенні ризику, захисті свого бізнесу у найприбутковіших нішах ринку, за можливості вигідно продати підрозділ. Позиції бізнес-одиниці “аутсайдер-3” визначаються слабкою конкурентною позицією в галузі з низькою привабливістю. Перебуваючи у такому становищі, необхідно відмовитись від інвестування і виходити з даного бізнесу.

*Загальний стратегічний принцип*, який рекомендує матриця GE/McKinsey, — збільшувати інвестування для розвитку і підтримання бізнесу у привабливих галузях, якщо підприємство має конкурентні переваги на ринку, і навпаки, зменшувати інвестування у види бізнесу, в яких ринки або конкурентні позиції підприємства виявляються слабкими. *Переваги застосування M. GE/McKinsey* в ході стратегічного аналізу: використання інтегральних, комплексних критеріїв, що дає змогу оцінити вплив значної кількості факторів (а не тільки двох, як в матриці БКГ) на стан бізнесу підрозділів, прийняти обґрунтовані рішення щодо інвестування в їх розвиток; збільшення кількості секторів матриці до дев’яти, що дає змогу точніше оцінити рівень довгострокової привабливості ринку і силу конкурентної позиції на ньому стратегічних господарських підрозділів підприємства; матриця вказує напрям спрямування інвестицій підприємства в ті види бізнесу, які найвірогідніше досягнуть конкурентних переваг і зможуть краще функціонувати. *Загальні недоліки M. GE/McKinsey*: вона рекомендує надто поверхові стратегії, які можна використати лише як орієнтир для подальшого аналізу, але важко розглядати як рекомендацію для остаточного стратегічного рішення; статичний характер моделей, що призводить до помилок в оцінці перспективи бізнес-одиниць; суб’єктивність оцінок позицій бізнес-одиниць (на відміну від матриці БКГ), тому для підвищення об’єктивності оцінок рекомендується залучати групу незалежних експертів; ігнорується проблема стратегічної координації між різними видами ді-

альності; теоретичні рекомендації M. GE/McKinsey (як і всіх інших матриць) часто не збігаються з розвитком подій у практичному бізнесі.

В. Сладкевич

**Матриця “зростання ринку — конкурентні позиції підприємства”** — матриця, розроблена авторами популярного підручника “Стратегічний менеджмент” А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом, які пропонують різні варіанти вибору стратегії залежно від темпів зростання галузевого ринку і конкурентної позиції підприємства (рис.).

Швидке зростання ринку	
1. Перегляд стратегій концентрації	1. Концентрація
2. Горизонтальна інтеграція чи злиття	2. Вертикальна інтеграція
3. Скорочення	3. Концентрована диверсифікація
4. Ліквідація	
Слабка конкурентна позиція	Сильна конкурентна позиція
1. Скорочення витрат	1. Концентрована диверсифікація
2. Диверсифікація	2. Конгломератна диверсифікація
3. Скорочення	3. Спільне підприємство в новій сфері
4. Ліквідація	

Повільне зростання ринку

**Матриця Томпсона і Стрікленда**

За сильною конкурентною позицією та високими темпами зростання ринку підприємство має кілька варіантів розвитку: продовження концентрування на одному виді бізнесу; докладання зусиль для збереження і розширення частки галузевого ринку і подальшого розвитку основних конкурентних переваг; капіталізація прибутку для збереження сильної позиції в галузі шляхом придбання інших підприємств; здійснення вертикальної інтеграції з метою укріплення конкурентних позицій; диверсифікація при уповільненні темпів зростання галузевого ринку. За слабкою конкурентною позицією на ринку з високими темпами розвитку підприємство повинно: переглянути стратегію концентрування в одній сфері; для збільшення товарообігу при дефіциті ресурсів і знань неможливості розвиватися самостійно — об’єднатися з іншою компанією, щоб за рахунок її ресурсів підтримати власне виробництво; за наявності достатньої кількості матеріальних ресурсів — здійснити вертикаль-



ну інтеграцію; провести диверсифікацію у споріднені чи нові галузі бізнесу; якщо перелічені варіанти не дали бажаного ефекту, згорнути один із видів діяльності (для диверсифікованої компанії) або ліквідувати бізнес.

Можливі варіанти розвитку для підприємства зі слабкою конкурентною позицією на ринку із повільними темпами зростання: перегляд стратегії концентрування в одній сфері (для підвищення товарообігу); злиття із фірмою-конкурентом для підсилення конкурентних переваг; вертикальна інтеграція, якщо вона істотно посилить позиції підприємства; диверсифікація у споріднені чи інші галузі; “збирання врожаю” і наступний вихід із ринку; ліквідація присутності у бізнесі шляхом продажу іншій фірмі чи припинення операцій. Стратегічні дії для підприємства із сильними конкурентними позиціями в умовах зростаючого ринку: здійснення міжнародної експансії, диверсифікація у споріднені чи інші галузі, створення спільних підприємств у нових галузях, здійснення вертикальної інтеграції, продовження стратегії концентрування за рахунок захоплення частки ринку у слабких конкурентів.

В. Сладкевич

**Матриця портфелю бізнесів** — таблиця, в якій порівнюються стратегічні позиції бізнес-одиниць підприємства. Може бути побудована на основі будь-якої пари показників, наприклад: темпи зростання галузі, частка ринку, привабливість галузі, конкурентоспроможність і стадія розвитку продукту чи ринку. Найчастіше при аналізі бізнес-портфелю підприємства використовуються: матриця “зростання — частка ринку”, розроблена компанією Boston Consulting Group (БКГ) (див. *Матриця БКГ*); матриця І. Ансоффа “товари — ринки” (див. *Матриця “товари — ринки” І. Ансоффа*), матриця “привабливість галузі — конкурентна позиція”, створена компанією General Electric (див. *Матриця Дженерал Електрик*), та ін. Автори популярного підручника “Стратегічний менеджмент” А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд пропонують матрицю вибору стратегії залежно від темпів зростання галузевого ринку і конкурентної позиції підприємства. Використання М. п. б. забезпечує позитивний ефект за

такими напрямками: стимулює вище керівництво окремо оцінювати кожний напрям бізнесу підприємства, визначати для нього цілі та перерозподіляти ресурси; дає наочну картину порівняльної “сили” кожної бізнес-одиниці в портфелі підприємства; показує здатність кожної з них генерувати прибутки та її потреби у фінансуванні.

В. Сладкевич

**Матриця “товари — ринки” І. Ансоффа** — матриця, яка застосовується для вибору можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Вважається, що при виборі напрямів зростання підприємство має кілька варіантів стратегій (рис.).

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Вдосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку
Новий товар	Товарна експансія	Диверсифікація

**Можливі стратегії зростання “товари — ринки”**

1. *Стратегія вдосконалення діяльності* (старі товари на старому ринку). В цьому разі прибуток забезпечується за рахунок раціоналізації виробництва і збуту: зниження собівартості й за рахунок цього — інтенсивніша реклама, нижчі ціни, надання додаткових послуг, встановлення контролю за конкурентами. Такі дії ефективні за зростаючого ненасиченого ринку. 2. *Товарна експансія* — стратегія розроблення нових і вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення збуту (нові товари на існуючому ринку). Варіанти реалізації стратегії: надання нових споживчих характеристик товару, вдосконалення існуючих товарів, розширення товарної номенклатури і асортименту продукції. 3. *Стратегія розвитку ринку* — спрямована на пошук нових ринків (нових сегментів ринку) для уже освоєних товарів. Прибуток забезпечується розширенням ринку збуту як у межах географічного регіону, так і поза ним. Така стратегія пов’язана із значними витратами і рівнем ризику, але у перспективі прибуткова. Проте вийти напряму на нові географічні ринки досить складно, тому що вони вже зайняті фірмами-конкурентами. Можливі такі альтернативи: освоєння нових сегментів на тому самому ринку, вихід на нові ринки всередині країни та в інших країнах. Стратегія ґрунтується переважно на системі збуту продукції та ноу-хау у сфері маркетингу.

4. *Стратегія диверсифікації* — передбачає розроблення нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. Принципами використання стратегії є прагнення залишити насичений неперспективний ринок і одержати фінансові переваги від діяльності в нових галузях.

*В. Сладкевич*

**Матрична структура служби маркетингу** — одна з адаптивних (органічних) організаційних структур, в якій виконавці підпорядковуються як функціональним керівникам, так і лінійним. Лінійні керівники відповідають в цілому за інтеграцію всіх видів діяльності та ресурсів. Ці структури поєднали в собі позитивні риси функціональних та дивізіональних структур, дають змогу скоротити кількість управлінських рівнів та забезпечити гнучкість пристосування до ринкових змін. Головним їх недоліком є складність організаційних зв'язків, накладання вертикальних та горизонтальних повноважень, боротьба за владу, значні накладні витрати, неможливість використання принципу єдиновладдя. Проте надзвичайна гнучкість цих структур зумовлює їх широке використання. Ефективність їх загалом залежить від здатності менеджерів до взаємодії. М. с. с. м. здебільшого характерні для організаційної побудови окремих підрозділів. Вирішуючи проблеми швидкої реакції на зміни ринкової ситуації, вони вимагають особливого ставлення до управління, оскільки існуючі проблеми подвійного підпорядкування можуть бути вирішені лише шляхом впровадження високої культури організаційних відносин, чіткої взаємодії та функціонування вертикальних і горизонтальних зв'язків. М. с. с. м. забезпечує досягнення поставленої мети лише за таких умов: цілі окремих виконавців чіткі, узгоджені, досяжні; менеджери вміють працювати в команді; в організації здоровий мікроклімат; підібрані виконавці та керівники відповідають рівню виконуваних робіт і займаним посадам. Такі структури широко використовуються в управлінні маркетингом, коли ресурси організації обмежені для створення великих спеціалізованих відділів, а різноманітність роботи цього структурного підрозділу вимагає використання спеціалістів, які мають різний фаховий рівень підготовки та знання у різних сферах діяльності. Матричні структури

поєднали в собі всі переваги функціональних та продуктових організаційних структур. Традиційно з огляду на організацію праці на підприємстві під час побудови організаційної структури керуються такими критеріями: 1) організаційний принцип, який може забезпечити максимальне використання спеціальних технічних знань; 2) принцип, який дасть змогу найефективніше використовувати машини та обладнання; 3) принцип, який дасть більше впевненості в забезпеченні необхідного контролю та координації. Проте ці критерії не враховують, що функціональна спеціалізація ускладнює координацію між співробітниками, а товарна спеціалізація полегшує співробітництво, але ускладнює вирішення функціональних завдань. Саме тому, перш ніж обрати функціональну або товарну орієнтацію, потрібно з'ясувати: чи забезпечує структура організації достатню орієнтацію на ефективне виконання спеціалізованих завдань; чи відповідає ступінь диференціації бажаному рівню інтеграції; як структура вплине на внутрішні канали зв'язку організації. В цьому разі інтеграція може розглядатися як співпраця між спеціалізованими підрозділами, а диференціація — як визначення вимог згідно з посадою та попередньою узгодженістю головних критеріїв ефективної праці. Між інтеграцією та диференціацією існує зворотна залежність: чим більша відмінність між поведінкою та напрямом думок двох керівників відділів за функціями, тим важче здійснювати їх інтеграцію. Виходячи з цього, А. Уолкер та Д. Лорш зробили два практичних висновки: 1) структура функціонального типу доцільна в тому разі, якщо компанія має справу з роботою, яка є однорідною і має великий ступінь повторюваності (в цих умовах інтеграцію можна забезпечити узгодженням планів, а конфлікти уникнути завдяки ієрархічній системі підпорядкування); 2) якщо робота пов'язана з вирішенням нових проблем, прийнятнішою є організація за товарами або товарними групами. Для поєднання позитивних рис функціональної та продуктової організаційних структур сучасні компанії застосовують адаптивну матричну структуру, яка дає змогу скоротити рівні ієрархії та забезпечити гнучкість щодо вимог ринку. Проте використання М. с. с. м. передбачає чіткий розподіл праці всередині

ні структурного підрозділу, розуміння загальних цілей та вміння роботи в єдиній команді. При застосуванні таких структур одним з основних чинників, що забезпечує ефективну роботу, є психологічна сумісність та відповідний мікроклімат структурного підрозділу.

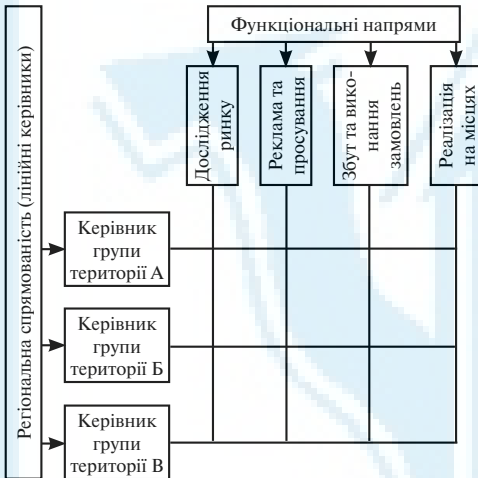


Рис. 1. Матрична організаційна структура відділу маркетингу (лінійні повноваження побудовані за регіональним принципом)

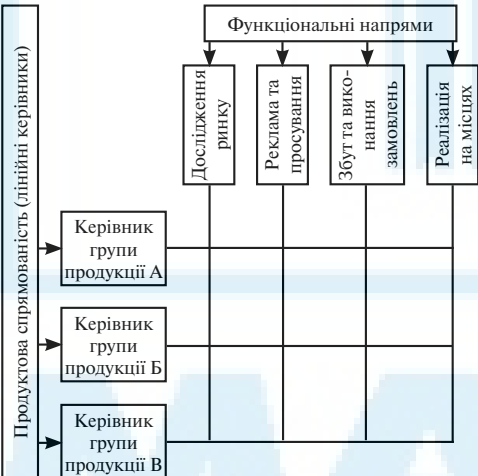


Рис. 2. Матрична організаційна структура відділу маркетингу (лінійні повноваження побудовані за продуктивним принципом)

Матрична організаційна структура може бути побудована за регіональним (територіальним) або за продуктивним прин-

ципом (рис. 1, 2). Успіх її залежить від здатності менеджерів з продукту або території та функціональних менеджерів до взаємодії.

*Т. Мостенська*

**“Маусіта електрик індастріел”** (Matsushita Electric Industrial) — провідна електротехнічна компанія Японії. Серед найбільших промислових компаній світу в 1983 р. за обсягом продажу посідала 24-е місце. Заснована в 1918 р. Спеціалізується на виробництві побутових електронних приладів, холодильників, установок кондиціонування повітря, устаткування зв'язку, освітлювального і побутового обладнання, акумуляторів, електронних компонентів тощо. Електронні побутові прилади компанії експортуються у понад 130 країн під товарними знаками “Панасонік”, “Нешнл”, “Текнікс” і “Куасар”. Володіє 63 (у т. ч. 28 за кордоном) виробничими підприємствами, 18 торговими компаніями, власною науково-дослідною базою, до складу якої входять 15 науково-дослідних лабораторій. Кількість зайнятих у виробництві до 2000 р. — 134 тис. осіб, чистий прибуток — 947 млн дол.

*А. Акаймова*

**Маусіта Коносуке** (1894–1989) — японський підприємець, відомий завдяки видатному внеску в розвиток бізнесу і менеджменту, який знайшов своє відображення у заснуванні, розвитку і успішному управлінні Matsushita Electrical Industrial Company — одного із найбільших у світі виробників побутової електроніки і численним працям, які помітно вплинули на філософію менеджменту. Народився 27 листопада 1894 р. у префектурі Вакаяма, Японія, у сім'ї обіднілих землевласників. У віці 9 років кинув школу і пішов учнем у хібаці (підприємство з виготовлення деревного вугілля). У 1910 р. почав працювати на фірмі Osaka Electric Light помічником електромонтера, у 1918 р. відкрив власну фірму з виробництва електроарматури. Початок підприємницької кар'єри М., який прийшовся на період між двома світовими війнами, був доволі скромним, але в епоху повоєнного піднесення економіки бізнес М. почав стрімко розвиватися, і частка Matsushita Electrical Industrial Company на ринку “трьох скарбів” (пральних машин,

холодильників, телевізорів) стала синонімом масового виробництва, масового споживання і зростання життєвого рівня японців. У 1957 р. компанія налагодила випуск високоякісних радіоприймачів, у 1958 р. розробила першу модель кольорового телевізора. За відсутності родинних зв'язків і будь-якого заступництва М. заснував і привів до успіху велику компанію. Його підприємство перетворилося з маленької майстерні на гігантську міжнародну корпорацію (200 тис. працівників, понад 100 заводів і дочірніх фірм, річний обсяг збуту порядку 35 млрд дол. США). Незважаючи на відсутність диплому про освіту, він успішно управляв компанією і впливав на широку аудиторію читачів своїми творами. Із досвіду Г. Форда М. усвідомлював важливість розширення попиту за рахунок масового виробництва і зменшення ціни товарів. У своїй компанії він розвинув ідеї про масове виробництво до рівня стратегій, які стали еталоном японського менеджменту. Для досягнення такого результату змушений був адаптувати і вдосконалити багато нових методів ведення бізнесу, нехарактерних для таких корпорацій, як дзайбацу і потужні торговельні фірми. У 1980 р. М. створив Школу державного управління і менеджменту Маусіті, метою якої була підготовка нових японських лідерів 80-х і 90-х років. У 1933 р. Matsushita Electric була одним з піонерів застосування роздільної структури управління, яка забезпечувала більшу наочність досягнутих результатів і чіткіше визначення відповідальності різних підрозділів, а також уявлення про слабкі та сильні сторони компанії. Іншими організаційними новаціями, вперше застосованими М., стало впровадження в японських компаніях п'ятирічних бізнес-планів і створення підрозділів, ефективність діяльності яких оцінювалися розмірами одержаної прибутку. Значну увагу він приділяв ефективності реалізації продукції, співпрацював у створенні одноканальної торговельної мережі безпосередньо з підприємствами роздрібною торгівлі, підтримував зв'язки з організаціями, які фінансують торгівлю. Успіх у цій сфері уможливив збільшення ринкових часток і економію ресурсів надійних виробників якісних споживчих товарів, мета яких полягала в організації масового виробництва для задоволення потреб масового спожива-

ча. Переваги методів виробництва “точно вчасно” і використання малих обсягів матеріальних запасів стали очевидними для М., коли він після землетрусу 1964 р. почав аналізувати втрати, зумовлені надмірним накопиченням запасів на підприємствах компанії. Водночас став формувати міцні відносини з постачальниками: відвідував їх підприємства, давав поради із скорочення витрат (якого він завжди прагнув). М. надавав величезного значення добрим трудовим відносинам і робив усе можливе для їх зміцнення. Профспілка компанії Matsushita була однією із найпотужніших членів Японської федерації профспілок працівників електротехнічної промисловості, яка підтримувала соціал-демократичну партію Японії. Завдяки цим зв'язкам М. налагодив схему відносин профспілки і керівництва компанії, яка ґрунтувалася на співробітництві, а не на конфронтації. Він залишався головою компанії протягом багатьох років і вийшов у відставку в 1973 р. Після припинення безпосереднього керівництва компанією зберіг в ній значний вплив, обійнявши посаду спеціального радника. На пенсії віддавав багато часу праці над творами, присвяченими філософії бізнесу. Помер 1989 р. у віці 94 років. Його багатство на той момент оцінювалось у 244,9 млрд ієн, що було найвищим показником за всю історію сучасної Японії.

*В. Сладкевич*

**Мейо Елтон** (1880–1949) — американський психолог і соціолог, засновник індустріальної соціології та школи людських відносин в управлінні. Народився 26 грудня 1880 р. в Аделаїді, Австралія. Вивчав філософію і психологію в університеті Аделаїди. В 1911–1923 рр. працював на посадах викладача, а потім професора філософії та психології в Університеті Квінсленда, Австралія; в 1923–1926 рр. керував програмою досліджень у галузі промислової психіатрії в Пенсільванському університеті; в 1926 р. був прийнятий на посаду дослідника в Гарвардську школу бізнесу; в 1928 р. залучився до участі в Хоутонських експериментах. У роки Другої світової війни займався дослідженням людських відносин в оборонних галузях промисловості. Шукав способи застосування досягнень психіатрії та соціальних

наук і вирішенні проблем організації праці та управління. Критикував інженерів і теоретиків менеджменту за те, що вони звертали увагу тільки на технічну організацію і вважали, що мотивація робітників забезпечується виключно економічними стимулами. Значний вплив на формування концепції М. мали Хоуторнські експерименти у “Вестерн Електрик Компанії” біля м. Чикаго (1927–1932). Узагальнені дані досліджень стали підґрунтям концепції людських відносин в управлінні: праця і виробничий процес мають для працівника менше значення, ніж його соціальне і психологічне становище на виробництві. На думку М., основне завдання менеджменту — ефективне використання соціальних і психологічних мотивів діяльності, здатності працівників до колективної творчості; прагнення до підтримки добрих взаємовідносин і морально-психологічного клімату в колективі. Основні ідеї М.: 1) людина є “соціальною істотою”, яка орієнтована на колектив і залучена до контексту групової поведінки; 2) жорстка ієрархія підпорядкування в бюрократичній організації несумісна з природою людини та її свободою; 3) керівники промисловості повинні орієнтуватися більшою мірою на людей, ніж на продукцію, що сприяє соціальній стабільності суспільства, задоволеності індивіду своєю працею. Проголосив принцип заміни впливів керівництва груповими, економічними — соціально-психологічними (сприятливий клімат в колективі, задоволеність працею, застосування демократичного стилю управління). М. є засновником концепцій “гуманізації праці”, “просвітницької діяльності серед службовців”, “групових рішень”. Роботи його значно вплинули на розвиток теорії та практики менеджменту в 30–50-х роках (особливо в Північній Америці).

*В. Сладкевич*

**Менеджер** — 1) найманий фахівець із питань управління; 2) професійний керівник, який має спеціальну підготовку з питань підприємницької діяльності в економіці, праві, соціальній психології, менеджменті та певні трудові навички. У соціальній структурі М. — прошарок суспільства, що складається з професійних управлінців вищої, середньої та нижчої ланок. Належить до керівного складу фірм, компаній, фінан-

сових установ, банків, культурологічного бізнесу, наділяється певною виконавчою владою, не обов’язково будучи власником чи акціонером цих установ. Професія М. потребує схильності до підприємницької діяльності, зусиль у сфері технології, фінансів, маркетингу, ринку, кредиту та грошового обігу, податкового законодавства та ін.

*Л. Гурч*

**Менеджер соціальної сфери** — фахівець у галузі управління життєдіяльністю суспільства, аналізу соціальної політики, соціальної роботи, здатний вирішувати широке коло соціальних проблем. Головна мета практичної діяльності М. с. с. — внесення необхідних соціальних змін у суспільство, місцеву громаду, життя окремої людини. Він аналізує проблеми різних категорій громадян і планують роботу різноманітних соціальних працівників, які допомагають цим людям вирішувати соціальні питання та створюють можливості для реалізації їхніх здібностей. Для професійної культури М. с. с. характерні такі принципи: соціальної справедливості, соціального партнерства, соціальної компенсації, соціальних гарантій, соціальної солідарності.

*В. Халамендик*

**Менеджери лінійні** — особи, які діють на основі принципу єдності керівництва і повністю відповідають за стан і розвиток організації (підприємства) або її лінійних підрозділів (виробничих, постачання, маркетингу, продажу). М. л. мають лінійні повноваження, які забезпечують керівникам законну владу для управління підлеглими, право приймати рішення і діяти в певних ситуаціях без узгодження з іншими керівниками. Особливості діяльності М. л.: часто діють в нестандартних ситуаціях; повністю відповідають за стан справ у підпорядкованих підрозділах; застосовують особисті якості як засоби впливу; повинні бути рішучими, відповідальними керівниками.

*В. Сладкевич*

**Менеджери функціональні** — особи, які відповідають за окремі сфери (функції) в системі управління і очолюють функціональні підрозділи (відділ планування, відділ людських ресурсів, відділ реклами, фінансовий відділ, бухгалтерія тощо). Працюють в умовах жорсткої регламентації,

регуляторами їхньої діяльності є посадові особи, технологічні нормативи, інструкції, спеціальні знання. М. ф. — обережні, але компетентні, висококваліфіковані фахівці. Вони можуть мати різні типи повноважень: *рекомендаційні* — найменш значні, зводяться до консультування лінійних менеджерів із спеціальних питань і розроблення рекомендацій для них (у цьому разі лінійні менеджери не зобов'язані виконувати рекомендації М. ф.); *узгоджувальні* — лінійні менеджери повинні обговорити відповідні ситуації з функціональним апаратом і тільки після цього чинити певні дії (виконувати рекомендації М. ф. лінійним менеджерам не обов'язково); *паралельні* — М. ф. мають право відмінити рішення лінійних менеджерів з метою зрівноваження влади і запобігання помилкам; *функціональні* — найбільш значні, в цьому разі М. ф. можуть заборонити лінійному менеджеру виконувати певні дії; *лінійні всередині апарату* — керівники функціональних служб і підрозділів мають лінійні повноваження стосовно безпосередньо підлеглих працівників.

В. Сладкевич

**Менеджмент** — процес планування, організації, мотивації та контролю, спрямований на досягнення мети організації через професійно підготовлених до цього людей. На М. впливають закони інших суспільних наук: економіки, соціології, індивідуальної та соціальної психології, кібернетики та ін. Пізнання й широке застосування *економічних законів* в М. дає змогу підвищувати ефективність виробництва та успішно вирішувати соціально-економічні завдання організації, активно впливати на навколишнє середовище, передбачати наслідки прийнятих рішень. Основними економічними законами є закони пропозицій, попиту, прибутковості, спадної дохідності. *Закон пропозицій* під час управління виробничою сферою зобов'язує менеджерів враховувати, що пропонована до продажу кількість товарів залежить від ціни на цей товар, цін на інші товари та цін на фактори виробництва. *Закон попиту* полягає в тому, що на кожному рівні, за інших однакових умов, існує зворотний зв'язок між ціною товару і рівнем купівельного попиту на нього (рівень попиту зростає за зниження ціни і зменшується за її підвищення). Закон

дає змогу менеджерам визначити потенційну місткість ринку, відповідно планувати пропозицію товарів. *Закон прибутковості* свідчить, що виробничо-господарська діяльність повинна бути прибутковою (дохід має перевищувати витрати). Щоб забезпечити перспективний розвиток організації, управлінням слід аналізувати динаміку доходів, постійних і змінних витрат. *Закон спадної дохідності* змушує менеджерів враховувати, що із збільшенням одного і незмінності всіх інших видів виробничих витрат буде досягнуто межі, за якою граничний фізичний продукт при збільшенні змінних витрат почне скорочуватися. Цей закон має універсальний характер і може застосовуватися до всіх змінних витрат. За цим законом, наприклад, у дослідженні змінних витрат праці важливо зрозуміти, що коли на початковому етапі збільшення кількості працівників обсяг граничного продукту зростає, то потім, із залученням кожного додаткового працівника, зростання випуску уповільнюється і може знизитися до нуля. Головною причиною тут є зростання додаткових постійних витрат (робочих площ, інститутів, контрольно-виміральної апаратури тощо).

На менеджментську діяльність суттєво впливають *закони соціології*. Менеджер, який реалізує свої функції у процесі спільної діяльності людей у межах виробничо-господарської організації, повинен знати закони поведінки індивіда і групи: закон соціалізації особистості (впродовж трудового життя людина залучена у складний процес засвоєння соціальних ролей і культурних потреб); закон соціальної структуризації організації; закон соціального статусу (соціальних ролей) (у соціальній структурі організації кожна людина має певну позицію, наділена особливим статусом з відповідною системою прав і обов'язків); закон соціальної мобільності (у процесі трудової діяльності внаслідок кваліфікаційного і службового розвитку (або деградації) людина переміщується у соціальному просторі організації); закон соціального контролю (поведінка індивіда повинна завжди перебувати під цілеспрямованим контролем організації, що сприяє засвоєнню ним організаційних цінностей і норм культури). М. як науково-практична діяльність не може функціонувати без врахування *законів індивідуальної та соціальної психології людини*. Їх знання дає змогу мене-

джеру формувати власну стратегію і тактику співпраці з конкретними працівниками, задіяними у виробничому процесі, виробляти дієві етичні норми взаємин, обирати заходи впливу на них з урахуванням їх психологічних характеристик, які описуються цими законами. Важливу роль у М. відіграють *закони кібернетики*, що сформульовані для кібернетичних систем узагальнюючого типу та відображають процеси управління у природі, суспільстві, біологічних і механічних системах. Кібернетичні закони керованості; наявності керуючого пристрою; наявності каналів інформації як у системі, так і між системою та середовищем; цілеспрямованої поведінки системи; імовірнісного характеру поведінки системи; рівноваги; самоорганізації тощо відображають причинні та стійкі взаємозв'язки між явищами та процесами в системах управління, найсуттєвіші відносини у цих системах. Врахування їх дії необхідне для побудови внутрішніх структур систем управління, інформаційних систем, що функціонують в організаціях, а також під час побудови системи взаємозв'язків організацій з навколишнім середовищем. На ефективну діяльність менеджерів і в цілому на управлінську сферу крім зазначених законів впливають і закони, визначені іншими фундаментальними й прикладними науками: філософією, політичною економією, макро- і мікроекономікою, логікою, політологією, фізикою, фізіологією тощо. Нинішній стан розвитку М., зумовлений народженням і становленням постіндустріальних суспільств, характеризується активною зміною та оновленням організаційно-управлінських парадигм, потребою формування у працівників усіх рівнів нового управлінського мислення.

О. Антонюк

**Менеджмент антикризовий** — менеджмент, який застосовується за кризового стану фінансів підприємства. Він вимагає від менеджерів здійснення нетрадиційних заходів з метою подолання ситуації, що склалася. Внутрішня криза зумовлює певні особливості в менеджменті, тому дії менеджерів вимагають використання доступних засобів та розроблення необхідних конкретних дій, які дадуть змогу перейти від спаду до розвитку та запланованого темпу зростання фінансових показників. Криза на підприємстві характеризується тяжким фінан-

совим станом — незадовільним значенням низки фінансових показників. Як правило, першою ознакою кризового стану є від'ємний фінансовий результат — валовий збиток від діяльності, зниження рівня рентабельності, стрімке скорочення розміру прибутку (реального управлінського прибутку, оскільки наявність бухгалтерського збитку не обов'язково свідчить про важкий фінансовий стан). Виявити причини кризового стану можна за допомогою вивчення ретроспективного аналізу динаміки основних показників з метою пошуку періоду, коли відбулося погіршення; структурного аналізу елементів, які формують фінансові результати підприємства; класифікації чинників, які могли вплинути на створення кризового стану на підприємстві (зловживання менеджерів або персоналу, зміна ринкових умов, тиск конкурентів, державне регулювання — підвищення податкового тиску, прийняття нових законів або підзаконних актів тощо, зміна політичної ситуації, стихійні лиха). У будь-якому разі головною причиною погіршення фінансового стану є управлінські дії або бездіяльність менеджменту підприємства, тобто вона завжди суб'єктивна, починаючи від умов страхування і закінчуючи невдалим маркетинговим плануванням. Для виявлення причин критичного стану організації створюють аналітичну групу з особливим статусом, яка підпорядковується безпосередньо власникам організації і складається із представників фірми та незалежних експертів. Специфікою М. а. є необхідність використання методів і підходів в управлінні, які відрізняються від таких дій в нормальних умовах. Антикризове управління вимагає від менеджерів надзвичайних заходів, які мають підвищений ризик, неприпустимий у звичайній роботі. Склад та набір таких засобів залежить від конкретних причин і помилок, які призвели до фінансових ускладнень. Здебільшого відсутність очікуваних фінансових результатів пов'язана з недоліками внутрішнього контролю, неадекватністю мотиваційних важелів управління персоналом та структурними підрозділами. В цих умовах для здійснення жорсткішого контролю над фінансовими ресурсами максимально централізують прийняття всіх рішень, які впливають на рух матеріальних активів підприємства та переміщення персоналу, тобто відбувається процес делегування повноважень, що за-

безпечує концентрування влади в організації у руках її реальних власників або їх представників. В умовах кризи висуваються нові вимоги до внутрішньої звітності, яка дає змогу неформально оцінювати управлінські процеси в організації. Така звітність повинна стати максимально об'єктивною та деталізованою, що допоможе швидко реагувати на будь-які небажані явища. Має бути максимально стиснутою в часі прийняття управлінських рішень. На першому етапі здійснення антикризових заходів скорочення витрат має бути поміркованим і стосуватися, в першу чергу, тривалих фінансових витрат, пов'язаних із розвитком довгострокових планів, окупність вкладених коштів в які перевищує один рік (капітальне будівництво, перспективні маркетингові плани, перспективні науково-дослідні розробки тощо). Не повинно відбуватись масових звільнень співробітників, необхідно обмежити прийняття на роботу. Криза виступає результатом системної помилки у планах розвитку бізнесу, ринкової стратегії або інших уявленнях глобального характеру, тому необхідне коригування планів, тобто стратегія, яка призвела до кризового стану організації, має бути переглянута. Іноді застосовують метод шокової терапії, за допомогою якого скорочуються витрати, що передбачають віддачу у віддаленому періоді, та збільшуються напрями фінансування, які мають швидку віддачу (швидкість віддачі на пряму залежатиме від ступеня ризику вкладень). Такі витрати можуть бути профінансовані не лише за рахунок внутрішніх джерел фінансування (хоча цей варіант був би найменш ризикованим), а й за допомогою зовнішніх позичкових коштів. Залучення позички в умовах кризи формує надзвичайно високий ступінь фінансового ризику, який за умови неповернення кредитних ресурсів неминуче призводить до банкрутства. Одним з об'єктів реформування діяльності організації в умовах кризи мають стати критерії ефективності та оптимальності, які визначаються стосовно всіх господарських операцій: витрати, оборненість, прибуток, рентабельність, частка ринку тощо. В процесі коригування планів розвитку необхідно вибрати один критерій оптимальності, мінімізація чи максимізація якого повинна бути підпорядкована динаміці змін решти показників.

*Т. Мостенська*

**Менеджмент внутрішній (інтраменеджмент)** — цілеспрямована діяльність із формування внутрішнього середовища організації та її іміджу. Вона повинна здійснюватися з урахуванням змін факторів зовнішнього середовища, найбільш результативним та ефективним М. в. буде за умови прогнозування і передбаченості змін зовнішнього оточення. Зміст, характер та особливості, у першу чергу, визначаються власниками й топ-менеджментом організації. У своїй реалізації М. в. використовує всі загальні функції управління (менеджменту): планування, організацію, контроль і мотивацію. Формування внутрішнього середовища фірми: 1) формулювання цілей — конкретних кінцевих станів або бажаних результатів; цей процес є дієвим механізмом координування, тому що дає можливість членам організації знати і добре розуміти, чого вони повинні прагнути; 2) розроблення завдань — чітко визначених видів робіт, що повинні бути виконані саме встановленим способом, а не інакше (у цьому разі організація функціонуватиме успішно); 3) створення структури організації — побудова логічних взаємовідносин рівнів управління і функціональних сфер у такій формі, що забезпечує найефективніший спосіб досягнення цілей організації; 4) вибір і пристосування технології — засобу перетворення входу (сировини, матеріалів, енергії, інформації та ін.) відповідно до цілей організації; 5) створення ефективного, дієвого людського капіталу — центрального фактора будь-якої соціально-економічної системи управління. Формування іміджу полягає у побудові такого образу організації, за якого б вона залучала найбільш кваліфікований персонал, найбільш надійних і вигідних партнерів і справляла тільки позитивне враження на споживачів і громадськість. Найважливішими напрямками реалізації М. в. є кадрова політика, яка позиціонує генеральну лінію і принципові настанови у роботі з персоналом, а також мотиваційний механізм, або система стимулювання трудової діяльності. Кадрова політика визначається власниками і вищим керівництвом організації (кадри завжди вважались прерогативою першого керівника), формується залежно від типу влади у суспільстві й стилю управління. Головні положення кадрової політики фіксуються в основних концептуальних кадрових доку-



ментах: 1) філософії підприємства — сукупності адміністративних і моральних норм і правил взаємовідносин персоналу, спрямованих на досягнення глобальної мети (місії) підприємства; 2) правилах внутрішнього трудового розпорядку, які регламентують прийняття й звільнення працівників, робочий час і організацію праці, порядок вирішення трудових спорів, одержання соціальних благ і гарантій, механізм винагороджень і покарань; 3) колективному договорі; 4) статуті підприємства; 5) трудових контрактах (угодах); 6) положеннях про оплату (стимулювання) праці; 7) положеннях про атестацію кадрів. Ефективний М. в. є запорукою успішності організації.

*О. Самокиш*

**Менеджмент екологічний** (у широкому значенні) — управління взаємодією суспільства і природи на основі використання економічних, адміністративних, соціальних, технологічних та інформаційних факторів з метою досягнення якості (стану) природного середовища, що забезпечує можливість стійкого розвитку суспільства і природи. Регулює взаємозв'язки між суспільством і природою, тобто управляє, з одного боку, економічними і соціальними процесами, у т. ч. використанням природних ресурсів, а з іншого — характером і станом природного середовища. Вирізняють різні рівні М. е.: за поширенням — локальний, регіональний, міжрегіональний, планетарний; щодо території — місцевий (об'єкти — підприємство, місто, район), національний (область, республіка у складі держави), державний, міжнародний (ООН). Найнижчий рівень — підприємства, проте саме на ньому визначаються техногенні та антропогенні впливи на довкілля. На цьому рівні М. е. спрямований на: 1) контроль над виконанням природоохоронного законодавства, екологічних норм, екологічних наслідків природокористування і виробництва продукції; 2) забезпечення вдосконалення технології виробництва щодо зниження його аварійності, ступеня технологічного ризику, енерго- і матеріалоємності, кількості та токсичності викидів; 3) оптимізацію роботи конкретних виробничих об'єктів у межах району, міста; 4) екологізацію виробництва за рахунок використання відходів одних підприємств як ресурсів інших; 5) оптимізацію район-

них планувань з метою зниження шкідливого впливу виробничих об'єктів на населення і його реабілітацію від цих впливів, транспортної та виробничої втоми; 6) створення антропогенних або спрямовану зміну природних екосистем на стійкіші до техногенних впливів; 7) введення обмежень на розміщення і функціонування виробництв, що можуть мати негативні екологічні наслідки для природи і здоров'я населення; 8) організацію системи оперативної інформації, адекватної реальній екологічній обстановці; 9) організацію загальної безперервної екологічної освіти в межах нині діючих дошкільних установ, загальноосвітніх шкіл, коледжів, ліцеїв, вищих навчальних закладів.

М. е. (у вузькому значенні) — екологічно безпечне управління сучасним виробництвом, процесами зміни екологічного стану суспільства, країни, регіону. Концепція М. е. — це комплекс ключових положень, що визначають практичну діяльність з управління екологічними процесами. М. е. покликаний забезпечити баланс між інтересами підприємництва в цілому і окремих компаній та досягнення необхідного стану довкілля. Ціль М. е. — науково обґрунтувати досягнення бажаного, можливого, необхідного стану екології як об'єкта управління. *Функції М. е.* — види діяльності, необхідні для управління екологічними процесами. М. е. є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством. Безконтрольне використання природних ресурсів призводить до руйнівних для суспільства економічних, соціальних і екологічних наслідків. Тому сучасні підприємства повинні постійно реагувати на вимоги охорони довкілля, що змінюються, і забезпечувати безперервне вдосконалення системи М. е. Він регулює підприємницьку діяльність, спрямовуючи її залежно від соціально орієнтованого суспільного розвитку і необхідності збереження та поліпшення середовища проживання. М. е. — це управління, що завчасно передбачає формування екологічно безпечного виробничо-територіального комплексу і забезпечує оптимальне співвідношення між екологічними та економічними показниками протягом усього життєвого циклу як самого цього комплексу, так і виробленої ним продукції

(програма-максимум). Основні завдання М. е. компанії: 1) налагодження екологічно безпечних виробничих процесів; 2) забезпечення екологічної сумісності усіх виробництв компанії; 3) досягнення оптимальних еколого-економічних співвідношень (максимального результату за мінімальної шкоди для довкілля); 4) запобігання негативному антропогенному впливу на природу в процесі виробництва, споживання або утилізації продукції; 5) перетворення екологічних обмежень на нові можливості зростання виробничої діяльності; 6) відновлення продукції, виходячи із соціальною відповідальності перед споживачами і відповідного високого іміджу в очах громадськості; 7) стимулювання природоохоронних ініціатив, що знижують витрати або сприяють зростанню доходів.

*В. Колпаков*

**Менеджмент етнополітичний** — визначальний елемент у системі державного менеджменту (управління), на який покладено контрольно-регулятивну функцію держави у сфері регулювання міжетнічних і міжнаціональних відносин. М. е. передбачає: 1) з'ясування об'єктивних закономірностей, тенденцій розвитку етносів, міжнаціональних і міжетнічних відносин та розроблення на цій основі оптимальної соціальної політики в етнонаціональній сфері; 2) комплексний підхід при аналізі етнонаціональних проблем, урахування всіх аспектів етнонаціональних відносин — політичних, соціальних, економічних, культурних, мовних, психологічних тощо; 3) цілеспрямоване управління етнополітикою, що охоплює планування, регулювання і контроль; 4) диференційований підхід до здійснення етнополітики з урахуванням етнонаціональних аспектів, природно-кліматичних умов, соціально-історичних особливостей формування та існування етносів, етнічних груп тощо; 5) охоплення усіх рівнів та форм міжетнічної взаємодії, враховуючи міжособистісні відносини; 6) своєчасне виявлення і подолання суперечностей та перешкод на шляху інтегративного розвитку етнонаціональної сфери; 7) визначення та впровадження заходів щодо стабільності, міцності й подальшого удосконалення всього механізму функціонування етнополітики; 8) використання національного та

світового досвіду врегулювання міжетнічних відносин, розв'язання етнонаціональних проблем. Враховуючи особливу делікатність та своєрідність міжнаціональних, міжетнічних відносин, необхідно під час здійснення управлінських функцій виявляти особливу чутливість і обережність в усіх питаннях, які стосуються інтересів кожного етносу, національних почуттів людей.

Здійснення М. е. в кожній поліетнічній державі має *характерні особливості*, обумовлені специфікою прояву національного фактора в усіх сферах суспільного життя, і вимагає цілеспрямованого впливу владних структур на всі сфери життєдіяльності етносуб'єктів на різних рівнях регулювання: на загальнодержавному, що передбачає розроблення стратегічних концептуальних засад державної етнополітики, політико-правове закріплення її засад, формування загальнонаціональних програм її реалізації; у відносинах між центром і регіонами, враховуючи етнонаціональні аспекти в умовах поліетнізму; у відносинах між регіонами, де відбуваються узгодження інтересів, розв'язання суперечностей; у регулюванні міжетнічних процесів всередині регіонів; на початковому рівні регулювання міжетнічних відносин у колективах (трудовах, навчальних, військових тощо), які, як правило, є поліетнічними. Державна етнополітика визначає мету, основні завдання та напрями М. е., який виступає головним засобом її реалізації. У демократичному суспільстві вищою метою М. е. є створення згідно із законами і тенденціями, що існують в етнополітичній сфері, системи оптимального розвитку і зміцнення етноспільнот, своєчасного розв'язання проблем і суперечностей, що виникають у міжетнічних відносинах.

*Головні функції М. е.:* 1) планування, визначення цілей та завдань етнополітичних дій, розроблення програм діяльності відповідно до інтересів усіх етнокомпонентів країни (воно дає уявлення про сучасний стан, напрями необхідного та вірогідного етнополітичного розвитку, а також найефективніші способи вирішення поставлених завдань); 2) організаційно-регулятивна — визначає організаційну побудову етнооб'єкта управління, його внутрішню структурну ієрархію, конкретні завдання, повноваження та відповідальність підрозділів або окремих людей, забезпечує вплив їх

та організацій на етнополітичний процес, участь етносуб'єктів у політичних подіях і політичному житті; 3) інструментальна — розроблення певних проєктів прийняття рішень для досягнення конкретного етнополітичного результату з урахуванням науково-теоретичних (економічних, правових, соціологічних та інших) розробок і різноманітних факторів (етнокультурних, етнопсихологічних), які впливають на реалізацію державної етнополітики; 4) виховна — сприяє вихованню людей у душі поваги до національної гідності кожного, високої культури міжетнічного спілкування, непримиренності до проявів шовінізму, націонал-радикалізму, екстремізму тощо; 5) інтегративна — спрямована на зближення і налагодження співробітництва між етноспільнотами на основі спільності їх етноінтересів та цілей; 6) прогностична — охоплює розроблення превентивних заходів з попередження можливих ускладнень і загострення етнонаціональної ситуації в країні, регіоні; 7) розв'язання міжетнічних суперечностей, розроблення ефективних шляхів і методів врегулювання етнополітичних конфліктів; 8) світоглядна — сприяє об'єктивній оцінці співвідношення загальнолюдських, державних, національних, групових, особистих інтересів, визначенню місця людини в етнополітичному житті суспільства; 9) прогностична — допомагає осмислити основні тенденції розвитку етнополітичних процесів імовірності подій, своєчасне коригування етнополітики; 10) контрольна — дає змогу перевіряти виконання сформованих і затверджених планів, зазначених у них заходів на всіх рівнях управлінської системи.

*Механізм розроблення і конструювання технології М. е.* складається з таких послідовних етапів: творчий — пов'язаний з визначенням мети, об'єкта технологізації, розщепленням об'єкта на складові та з'ясуванням соціальних зв'язків; методичний — вибір методів, засобів отримання інформації, її оброблення, аналіз, принципи її трансформації в конкретні висновки та рекомендації; процедурний — організація практичної діяльності з розроблення управлінської технології. Усе це становить систему розроблення соціальних технологій, яка складається з певних процедур, кожна з яких є сукупністю конкретних операцій: 1) діагностика реального стану

етнонаціональної сфери, виявлення больових точок, уточнення актуальних проблем розвитку, цілей, завдань; 2) розроблення можливих варіантів досягнення мети, аналіз альтернатив; 3) вибір рішення на основі побудови імітаційних моделей, опитування громадської думки, здійснення соціологічного експерименту тощо; 4) визначення оптимально необхідних операцій, що забезпечують регулювання етнонаціонального процесу; 5) підготовка сценарію дій та його затвердження (визначення форм взаємодії об'єкта та суб'єкта технологізації, ступеня використання методів управління та суб'єктивних умов реалізації технологій); 6) визначення потреби у правовому, політичному забезпеченні кожного з етапів розроблення та засвоєння соціальної технології; 7) контроль за ходом реалізації програми (форми та методи діагностики на проміжних етапах її засвоєння). М. е. як специфічний вид діяльності держави, громадсько-політичних організацій передбачає врахування національних особливостей поліетнічних суспільств.

О. АНТОНЮК

**Менеджмент інвестиційний** — система управління інвестиційним процесом. Головна мета — забезпечити реалізацію загальної та фінансової стратегії компанії. Основні завдання М. і.: забезпечити максимізацію прибутків від інвестиційної діяльності; зменшити інвестиційні ризики (для вирішення цього завдання найчастіше використовують оцінку бізнесу); забезпечити фінансову стабільність і платоспроможність організації. Основні функції М. і.: моніторинг інвестиційного ринку; ретельне обстеження об'єктів інвестування; розроблення інвестиційної стратегії організації; формування інвестиційного портфелю; контроль за здійсненням інвестиційних проєктів. Головною вимогою до інвестиційної стратегії є те, що вона повинна бути вибудована з урахуванням цілей і завдань загальної та функціональної стратегії організації. Основні форми інвестиційної стратегії: формування інвестиційних цілей; розроблення кошторисів витрат; визначення інвестиційних стратегій. Формування інвестиційних цілей — процес визначення головних напрямів і об'єктів інвестування. Головні напрями інвестування: вкладання коштів у наявні підпри-

емства з метою їхнього зміцнення і розширення; придбання об'єктів для зміцнення позицій компанії як у своїй галузі, так і на нових ринках; фінансування інноваційних заходів; погашення довгострокової заборгованості; зростання дивідендів; викуп акцій компанії. Перші три напрями стосуються стратегічних дій, а останні три — це поточні фінансові заходи. Головні об'єкти інвестування: основні фонди підприємства (машини, устаткування, будинки, споруди, інфраструктура, земля); оборотні фонди (поповнення сировини, запасів, фонду заробітної плати); немайнові активи (придбання ліцензій, ноу-хау, поповнення банків даних тощо)

*В. Коростельов*

**Менеджмент інноваційний** — система управління інноваційною діяльністю. Основні функції системи: планування; організація; оперативне управління; контроль. Планування інновацій передбачає: постановку інноваційних цілей, або визначення тематичної спрямованості інноваційної діяльності; пошук стратегій або шляхів досягнення цілей (перебудова оргструктури компанії з урахуванням інноваційної тематики, інноваційних проектів і програм; формування нового мотиваційного механізму, що забезпечує творчий ентузіазм персоналу та ін.); визначення потреб у ресурсах. Організація інноваційного процесу: 1) створення необхідних умов (фінансових, матеріальних, інформаційних, кадрових); найважливішими умовами є: необхідний рівень фінансового забезпечення, добір персоналу і формування проектних команд, пошук керівників інноваційних проектів; 2) розроблення графіків, що охоплюють і узгоджують всі стадії та фази інноваційного циклу; 3) постановка завдань перед підрозділами і співробітниками. Оперативне управління означає прийняття рішень з конкретних поточних проблем інноваційної діяльності. Контроль охоплює: зіставлення досягнутих інноваційних результатів з плановими; здійснення ринкових досліджень щодо комерціалізації інноваційних результатів; збирання інформації про інноваційну діяльність конкурентів; внесення корективів в інноваційні плани і загальну стратегію компанії.

*В. Коростельов*

**Менеджмент кадровий** — мобілізація співробітників на досягнення мети організації за рахунок ефективного добору, підготовки, розподілу, адаптації та раціонального використання персоналу.

*Г. Щокін*

**Менеджмент маркетинговий** — управління комерційними системами у виробничій і невиробничій сферах. У країнах з високорозвинутою ринковою економікою орієнтується на виявлення, аналіз і визначення потреб, запитів і переваг споживачів, тобто нерозривно пов'язаний з маркетингом. В умовах сучасного етапу перехідної економіки України вимоги і завдання маркетингу реалізуються тільки частково. Для переважної більшості комерційних систем України менеджмент все ще орієнтований на ринок виробника, а не споживача. У цих умовах правомірно користуватися термінами “менеджмент виробничий”, “менеджмент товарний”. Найважливішим принципом маркетингового підходу до управління фірмою є цільова орієнтація всіх елементів виробничої системи, а також виробничої та соціальної інфраструктури, яка обслуговує цю систему, на вирішення проблем, що виникають у потенційного споживача товарів і послуг, які виводяться фірмою на ринок. Менеджмент фірми є складною системою. Структура його як системи управлінських відносин зумовлена такими основними функціями: підготовки управлінського рішення; ухвалення управлінського рішення; організації виконання; обліку і аналізу діяльності банків; контролю і нагляду за реалізацією управлінських рішень; оперативного регулювання процесу виконання управлінських рішень. У процесі управління цей цикл систематично повторюється стосовно як фірми в цілому, так і її окремих підсистем і товарів.

*О. Казак*

**Менеджмент мотиваційний** — 1) управління мотивацією персоналу організації; 2) функція керівництва, завдання якої — створити і підлеглим стимули до праці з повною віддачею; 3) тривалий вплив на працівника з метою зміни його структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій підставі трудового потенціалу. М. м. пов'язаний з процесом спонукання себе та

інших людей до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. Менеджер повинен пам'ятати, що добре розроблені плани і найдосконаліша структура управління підприємства не матимуть великого значення, якщо люди погано виконуватимуть свою роботу. *Сутність М. м.* полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за виконану роботу; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використання стимулів до ефективної взаємодії працівників в колективах і на підприємстві в цілому. *Завдання М. м.:* залучення і утримання в організації кращих спеціалістів; визнання праці співробітників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності; демонстрування ставлення керівництва до високих результатів праці; популяризація результатів роботи кращих працівників; застосування різноманітних форм визнання заслуг; поліпшення морально-психологічного стану персоналу через відповідну форму визнання; забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства. Управляючи поведінкою персоналу, необхідно враховувати різні *види мотивації*, які класифікуються за кількома основними ознаками. Залежно від основних груп потреб виділяють матеріальну, трудову і статусну мотивації. За способами мотивації її можна поділити на нормативну, примусову і стимулювання; за джерелами виникнення мотивів — на внутрішню і зовнішню; щодо спрямованості на досягнення цілей — позитивну і негативну. За рівнем інтенсивності розрізняють недостатню, оптимальну і надмірну мотивації; за формами соціальної поведінки персоналу — мотивації саморозвитку, досягнення, самоствердження, ідентифікації з іншими людьми, агресивної та регресивної поведінки, симпатії, допомоги, влади, страху. Науковою базою для практики М. м. є мотиваційні теорії, які поділяються на змістовні та процесійні. *Змістовні теорії мотивації* аналізують структуру, зміст потреб, їх вплив на мотивацію людини до діяльності. Найвідомішими серед них є: теорія ієрархії потреб А. Маслоу; теорія існування, зв'язку і зростання К. Альдерфера; теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда; теорія двох факторів Ф. Герцберга. *Процесійні теорії мо-*

*тивації* аналізують розподіл зусиль людей для досягнення поставлених цілей, їхню реакцію на вплив різноманітних зовнішніх чинників. Теорії цієї групи пояснюють, як впливати на працівників, щоб спонукати їх до результативної праці, дають можливість менеджерам розробити ефективну систему мотивації підлеглих. Найвідоміші процесійні теорії мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія визначення цілей, теорія справедливості С. Адамса та ін. У межах М. м. застосовується *комплекс методів мотивації* — способів управлінського впливу на персонал для досягнення цілей організації. Вони ґрунтуються на дії законів управління, передбачають використання різноманітних прийомів впливу на персонал з метою активізації його діяльності. Мотиваційні методи класифікують: 1) *за об'єктами мотивації*: методи мотивації колективів, методи мотивації окремих осіб: менеджерів (вищого, середнього, нижчого рівнів управління); працівників (початківців, досвідчених); жінок; 2) *за стимулами*: економічні методи мотивації (матеріального стимулювання) — заробітна плата, преміювання, грошова винагорода, матеріальна допомога, участь у прибутках; неекономічні методи мотивації: а) організаційні — участь у справах організації, мотивація перспективою, делегування завдань і повноважень, мотивація збагаченням змісту праці; б) морально-психологічні: схвалення, підтримка, засудження, визнання заслуг, повага, довіра; 3) *за основними потребами* — методи задоволення фізіологічних потреб підлеглих, потреб у захищеності та безпеці, потреб у причетності та належності, потреб поваги і визнання, потреб самовираження, самореалізації; 4) *за спрямованістю* (згідно з теорією підтримання) — позитивне, негативне підтримання, гальмування дій, критика, покарання.

В. Сладкевич

**Менеджмент операційний** — наука про концепції, методи, процедури, технологію створення та функціонування операційної системи, необхідної для реалізації операційної функції. Операційна функція охоплює дії, результатом яких є товари, послуги, що пропонуються організацією на ринку. Вона є однією з основних в організації та пов'язана з іншими її функціями: маркетингом, постачанням, фінансами,

науковими дослідженнями, управлінням персоналом. Операційною системою промислового підприємства є система його виробничої діяльності. Банк, лікарня також виконують операційні функції. Для них характерний високий рівень взаємодії з клієнтом та індивідуалізації послуг. Підходи, принципи управління промисловою фірмою, страховою компанією, банком, клінічною лікарнею мають певну схожість. М. о. охоплює ширше коло проблем і реалізується в усіх без винятку організаціях. Операційна система складається з трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, забезпечення, а також планування і контролю. Система М. о. формується на основі операційної стратегії та охоплює управління створенням операційної системи (проектування продукту чи послуги і проектування виробничого процесу), а також управління функціонуванням операційної системи (планування виробничих процесів і процесів надання послуг, управління якістю, запасами, оперативне управління). Об'єктами М. о. є: продукт і його складові; основні, допоміжні та обслуговуючі процеси; підрозділи, що входять до складу організації; персонал. Досягнення цілей М. о. оцінюється за такими критеріями: обсяг реалізації; частка на ринку; витрати споживача на експлуатацію; якість продукції чи послуг; кількість виготовленої продукції; витрати на матеріали, сировину, персонал; вчасність доставки; окупність витрат та ін. Ці показники визначають продуктивність організації. Досягти її зростання можна, реалізуючи різні стратегічні підходи: збільшення обсягів виробництва без зростання кількості ресурсів; скорочення кількості ресурсів за стабільності обсягів виробництва; випередження темпів зростання виробництва порівняно з темпами зростання кількості ресурсів; скорочення обсягів виробництва повільнішими темпами, ніж скорочення кількості ресурсів. Використання можливостей М. о. забезпечує конкурентоспроможність організації. Він створює до 30 % різновидів стратегічних можливостей для забезпечення конкурентних переваг. Прогресивними характеристиками системи М. о. є: формування невеликих організаційних підрозділів з високим освітнім і кваліфікаційним рівнями персоналу; невелика кількість рівнів управління, значна його децентралізація; орієнтація виробництва і

поставок на кінцевого споживача; гнучкий, швидко змінюваний асортимент продукції та послуг; мінімізація запасів; впровадження гнучких виробничих систем; зміна структури витрат виробництва у бік оплати праці та інших витрат на персонал. Специфіка сучасного М. о. зумовлена такими чинниками: формуванням навичок конкуренції із зарубіжними фірмами на внутрішньому та зовнішньому ринках, що зумовлено розвитком конкуренції у глобальному масштабі; скороченням життєвого циклу товару, розширенням номенклатури виробів із зменшення їх обсягів; швидким розвитком інноваційних процесів, значним ускладненням технології, що потребує підвищення вимог до кваліфікації та рівня підготовки персоналу; зростанням вимог до якості продукції.

*Л. Лопатенко*

**Менеджмент організаційний** — сфера організаторсько-управлінської діяльності, що полягає у виробленні та реалізації рішень із забезпечення ефективного функціонування певної організації як системи. При цьому теорія організації є основою формування і розвитку менеджменту як галузі науки і певного виду професійної діяльності з організації та управління.

*О. Казак*

**Менеджмент персоналу організації** — цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що передбачає розроблення концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління кадрами. М. п. о. полягає у формуванні системи управління персоналом; плануванні кадрової роботи, розробленні оперативного плану кадрової роботи; здійсненні маркетингу персоналу; визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі. Технологія М. п. о. охоплює широкий спектр функцій — від прийняття до звільнення кадрів: набір, відбір і прийняття персоналу; його ділова оцінка при прийнятті, атестації, доборі; профорієнтація і трудова адаптація; мотивація трудової діяльності персоналу і його використання; організація праці та дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами і стресами;

забезпечення безпеки персоналу; управління нововведеннями в кадровій роботі; навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів; управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням; управління поведінкою персоналу в організації; управління соціальним розвитком кадрів; вивільнення персоналу. М. п. . передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове і діловодне забезпечення системи управління персоналом. Керівники і працівники підрозділів системи управління персоналом організації вирішують питання оцінки результативності праці керівників і фахівців управління, оцінки діяльності підрозділів системи управління організації, оцінки економічної та соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом.

*В. Колпаков*

**Менеджмент політичний** — різновид менеджменту як науки і мистецтва управління політичною поведінкою, діяльністю, процесом. М. п. суттєво відрізняється від інших видів менеджменту (виробничого, фінансового, інвестиційного, кадрового, стратегічного та ін.) тим, що здійснюється у такій специфічній формі, системі цінностей, координат, відносин, як політика. Це менеджмент у політичній сфері. М. п. зумовлений: особливостями політичного життя і політичної взаємодії; політичними інтересами, орієнтаціями та політичним вибором суб'єктів політичного процесу; особливостями політичного мислення і політичної поведінки суб'єктів політики; специфікою та особливостями конкретних політичних технологій.

*М. Головатий*

**Менеджмент соціальної сфери** — один з напрямів управлінської діяльності, спрямований на досягнення соціальним інститутом визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, людських та інших ресурсів із застосуванням наукових методів, принципів, функцій управління. Соціальна сфера є сферою виробництва самої людини, з її інтересами та їх проявом. Вона охоплює побут, сферу послуг і дозвілля, освіту, мережу закладів охорони здоров'я, соціальне забезпечення, тобто сукупність усіх соціальних інститутів, спрямованих на обслуговування по-

треб людини та створення умов для захисту її прав. Функції М. с. с.: планова (розроблення планів організації — установ, інститутів тощо та її складових); організаційна (формування структури організації та забезпечення її всім необхідним для нормальної роботи — персоналом, матеріалами, обладнанням тощо); мотиваційна (активізація людей, які працюють в організації, спонукання їх до ефективного праці задля виконання цілей, передбачених планами); контрольна (кількісна та якісна оцінка й облік результатів роботи соціального інституту); координаційна (забезпечення безперервності та безперервності процесу управління).

*В. Халамендик*

**Менеджмент стратегічний** — процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, в якому діє підприємство. Об'єктом М. с. є зовнішнє середовище, відстеження змін, пристосування до них, пошук можливостей в конкурентній боротьбі. *Основні характеристики М. с.:* 1. Суб'єкти стратегічного управління. За розроблення і вибір стратегії відповідає вище керівництво організації; в заходах з реалізації стратегії беруть участь менеджери всіх рівнів управління і працівники підприємства. 2. Зміст місії. За стратегічного управління головним завданням є виживання в довготерміновій перспективі шляхом установа динамічного балансу з оточенням, задоволення потреб зацікавлених в діяльності підприємства осіб: споживачів, акціонерів, керівництва, персоналу, ділових партнерів та ін. 3. Головна увага керівництва. Зовнішнє середовище, відстеження і адаптація до його змін, пошук можливостей в конкурентній боротьбі — об'єкт головної уваги керівництва підприємств. 4. Фактор часу. Стратегічне управління орієнтоване на довгострокову перспективу. В розвинутих країнах із стабільним середовищем підприємства можуть розробляти стратегію розвитку на 5, 10, 15 років і більше. Звичайне (оперативне) управління передбачає розроблення середньо- і короткотермінових планів (на 1–2 роки), що забезпечують реалізацію стратегії. 5. Порядок плануван-

ня. Стратегічне планування починається з оцінки потреб ринку, аналізу дій конкурентів, вивчення тенденцій розвитку галузі. За звичайного управління планування починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації. 6. Критерії ефективності управління. За звичайного управління такими критеріями є забезпечення прибутковості та рационального використання виробничого потенціалу. За стратегічного управління найважливішими критеріями ефективності є своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни в оточенні. 7. Підхід до управління персоналом. За звичайного управління працівники є одним із основних видів ресурсів, виконавцями окремих функцій і завдань. За стратегічного управління працівники — основа організації, головна цінність і джерело добробуту, якщо їх професійні якості відповідають обраній стратегії підприємства. 8. Масштаби діяльності підприємства. Стратегічне управління здійснюється керівництвом середніх і великих підприємств на формальних засадах з розробкою і затвердженням необхідних документів. Керівництво невеликих організацій, якщо і займається розробленням і реалізацією стратегії, то менш формально, за допомогою періодичного обговорення довготермінових цілей і заходів з її досягнення.

Процес стратегічного управління в загальному вигляді складається із двох взаємопов'язаних фаз: формулювання стратегії та її реалізації. Різні варіанти змісту процесу стратегічного управління показано в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів. Д. Бодді та Р. Пейтон розкривають сім стадій процесу стратегічного управління: 1) визначення намірів організації, які відображені в її місії та основних цілях; 2) аналіз ділового середовища (дослідження його внутрішніх та зовнішніх факторів); 3) конкретизація загальних цілей в безпосередній завдання; 4) визначення способів виконання завдань; 5) аналіз альтернативних стратегій, оцінка варіантів і відбір кращих; 6) реалізація стратегії; 7) спостереження і контроль, здійснення за необхідності коригуючих дій і перегляду стратегії. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд, автори відомого підручника "Стратегічний менеджмент" (1998), стверджують, що в процесі стратегічного управління менеджерам необхідно виконати п'ять взаємопов'язаних завдань:

- 1) визначення сфери діяльності та формулювання стратегічних установок; 2) постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; 3) формулювання стратегії для досягнення визначених цілей і результатів діяльності виробництва; 4) реалізація стратегічного плану; 5) оцінка результатів діяльності та коригування стратегічного плану і методів його реалізації (за необхідності).

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів: 1. *Аналіз середовища*, у процесі якого вивчають макрооточення (вплив економіки, правового регулювання, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціокультурних факторів, технологічного розвитку суспільства тощо); безпосереднє оточення підприємства (споживачів, постачальників, конкурентів, ринок робочої сили); внутрішнє середовище підприємства (персонал, організацію управління, виробництво, фінансовий стан, організацію маркетингу, корпоративну культуру). 2. *Визначення місії та цілей організації* (формування місії, яка в концентрованій формі виражає сенс діяльності підприємства, його призначення; формулювання довгострокових і короткострокових цілей). 3. *Вибір стратегії* (прийняття рішення щодо засобів досягнення визначених цілей). 4. *Виконання стратегії* (організаційний етап здійснення стратегічних змін на підприємстві). 5. *Оцінка і контроль виконання стратегії*. Всі процеси стратегічного управління відбуваються у логічній послідовності, існує стійкий зворотний зв'язок і вплив кожного процесу на інші та на всю їх сукупність.

У становленні М. с. виділяють чотири етапи: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент. 1. *Етап бюджетування* (1920–1940). Плани розвитку бізнесу великих компаній регулярно обговорювались вищим керівництвом, служби довготермінового планування не створювались. У межах формального планування розроблялись щорічні бюджети за основними виробничо-господарськими функціями (маркетинг, виробництво, розвиток, наукові розробки) і для окремих підрозділів (відділень). Характерними рисами бюджетування є короткостроковість (на 1 рік) і внутрішня спрямованість; головна проблема менеджерів при



цьому — поточні прибутки і структура витрат. Бюджетування є основним інструментом розподілу внутрішніх ресурсів підприємства та контролю поточної діяльності у сучасній економіці. Переваги бюджетування: забезпечення контролю над грошовими ресурсами та інвестиціями, координації діяльності підрозділів; виявлення відхилень від визначених цілей; економія при використанні всіх видів ресурсів тощо. Основний недолік бюджетування — ігнорування зовнішніх умов функціонування підприємства.

*2. Етап довгострокового планування (1950—1960).* В основі методу довгострокового планування — розроблення прогнозу збуту підприємства на кілька років вперед на підставі екстраполяції тенденцій розвитку в минулому. Враховуючи контрольні цифри, задані в прогнозі збуту, розроблялись інші функціональні плани з постачання, маркетингу, виробництва. Після цього всі плани зводилися у загальний фінансовий план підприємства. За такого способу планування головним завданням менеджерів було виявлення фінансових проблем, які обмежували зростання підприємства. Довгострокове планування майже нічим не відрізнялося від бюджетування, тільки розрахунки здійснювалися на триваліший термін, чому сприяли наявність незаповнених ринків, низький рівень конкуренції, значна стабільність і передбачуваність розвитку ринків.

*3. Етап стратегічного планування (1960—1980).* Наприкінці 60-х років ХХ ст. економічна ситуація у багатьох країнах значно змінилась: зросла конкуренція як наслідок збільшення розмірів підприємств та стабілізації попиту, середовище бізнесу стало мінливим, динамічним, результати діяльності підприємств часто не збігалися з визначеними довгостроковими цілями. Довгострокове планування не спрацьовувало в умовах динамічного середовища та жорсткої конкуренції. Зміст стратегічного планування змінювався: виникла потреба у планах розвитку підприємств з урахуванням можливих змін у зовнішньому середовищі, зросла роль стратегічного аналізу, почали застосовуватися альтернативні варіанти дій на перспективу, сценарії, планування “портфелю підприємства”, маркетингові заходи.

*4. Етап стратегічного менеджменту (з 80-х років ХХ ст.).* Стратегічне планування забезпечувало прийняття управлінських рішень щодо довгострокового розвитку ор-

ганізацій. На відміну від нього стратегічне управління крім визначення довгострокових цілей забезпечує виконання цілого комплексу конкретних дій щодо швидкої реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища: перегляд цілей, коригування загального напрямку розвитку, реалізацію, оцінку і контроль стратегії. Позитивний вплив стратегічного управління на результативність діяльності організації: вона може звести до мінімуму негативні наслідки фактора “невизначеності майбутнього”; має змогу зосередитись на вивченні факторів зовнішнього середовища, що формують зміни, і відповідним чином пристосуватися до них; може отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і практичних рішень; стає керованішою, оскільки за наявності стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань. Стратегічне управління не є універсальним для будь-яких ситуацій і завдань. Обмеження щодо його використання: 1) стратегічне управління не може дати точного і детального опису майбутнього; 2) його не можна звести до сукупності правил, процедур, схем діяльності; воно не дає рекомендацій щодо розв’язання певних завдань або в певних ситуаціях; кожен менеджер розуміє та реалізує стратегічне управління по-своєму; 3) процес стратегічного управління вимагає величезних зусиль, великих витрат часу і ресурсів; 4) різко збільшуються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення та вибору; 5) за стратегічного управління часто забгато уваги приділяється стратегічному плануванню, проте розроблення стратегічного плану не настільки важливе. Головне — це реалізація стратегічного плану, здійснення змін, що спричиняє опір персоналу і відбувається із значними складнощами.

В. Сладкевич

**Менеджмент та маркетинг виборчої кампанії** — вплив на управління учасниками виборчої компанії з метою забезпечення перемоги конкретного кандидата чи групи кандидатів на виборчі посади; використання деяких технічних прийомів (вивчення електорального поля, реклама, тощо) і всіх засобів, які висвітлюють переваги кандидатів чи партії перед конкурентами.

В. Кузьменко

**Менеджмент фінансовий** — одна з основних функцій апарату управління суб'єктом господарювання в умовах ринкової економіки; сукупність прийомів, методів і засобів, що використовуються підприємствами для підвищення його прибутковості та мінімізації ризику неплатоспроможності. Головна мета М. ф. — отримати максимальну вигоду від функціонування підприємства на користь його власників. Для досягнення цієї мети розв'язують такі завдання: 1) здійснення приросту власного капіталу, тобто збільшення прибутку на кожну грошову одиницю вкладених засновниками коштів; 2) постійне підтримання поточної платоспроможності (ліквідності) підприємства, тобто своєчасне виконання поточних зобов'язань за рахунок обігових коштів; 3) підтримання платоспроможності підприємства у довгостроковому періоді, тобто виконання зобов'язань перед інвесторами і кредиторами, які мають довгострокові вклади в підприємство; 4) забезпечення фінансовими ресурсами процесів розширеного відтворення.

*В. Захожай*

**Менталітет** (франц. *mentalite* — склад розуму, світовідчуття, світосприйняття, душевний склад) — своєрідна політико-психологічна сукупність понять, настанов, особливостей мислення та поведінки, притаманна соціальним, етнічним спільнотам, особистостям тощо. М. зумовлений специфічним відображенням дійсності, спричиненим життєдіяльністю народу в певному географічному і культурно-історичному середовищі, функціонуванням політичних інститутів та соціальної структури суспільства. М. віддзеркалює той рівень суспільної свідомості, в якому ставлення до соціально-політичних реалій залишається логічним, не виявленим, не відділеним від емоцій та звичок, але дає змогу по-своєму сприймати самого себе, своє природне та соціальне оточення. М. позначає усталений спосіб людського мислення, що не обмежується лише сферою усвідомленого і поринає значною мірою в несвідоме, тобто є глибинним джерелом мислення, ідеології та віри, почуттів та емоцій. У науковий обіг термін “М” було введено представниками культурно-антропологічного напрямку — етнологом Л. Леві-Брюлем (1857–1939) та за-

сновниками найвпливовішого у сучасній історіографії журналу “Аннали. Економіка. Суспільства. Цивілізації” М. Блоком (1886–1944) та Л. Февром (1878–1956). Л. Леві-Брюль у праці “Примітивна ментальність” (1922) аналізує два типи М. — пралогічний і логічний на підставі зіставлення способу мислення австралійських і африканських племен з властивим йому законом партиципації та раціонального, представленого європейською культурою мислення на основі закону суперечності. Для теоретичного розроблення концепції М. мають значення публікації Ж. Лефевра 30-х років ХХ ст., в яких застосовуються поняття колективного та індивідуального М. як специфічних, зумовлених передусім біологічно, констант людського мислення. Із 40-х років ХХ ст. розпочинається системне розроблення проблем М. у працях М. Блока “Антологія історії або ремесло історика” та Л. Февра “Проблеми зневіри в ХVІ столітті: релігія Рабле”. У них М. трактується як своєрідне співвідношення ідеології та утопії, спосіб масово-індивідуального історичного мислення, бачення історії, конкретно-історична форма “колективного неусвідомленого”. М., з одного боку, є надбанням не тільки інтелектуальної еліти суспільства у певному періоді його існування, а й усього конкретного соціуму як докорінний пласт його масово-індивідуальної свідомості. З іншого — виступає загальним і спільним розумовим інструментарієм, притаманним певній добі відповідної культури, цивілізації, суспільства, спільноти тощо, завдяки якому особистості (індивіди) цієї доби мислять і діють в неусвідомленій, інстинктивній формі, створюючи особливий узагальнений образ світу, характерний тільки для означеного соціуму (спільноти, етносу, культури). Дослідження феномена М. є пріоритетом психологічної науки. Як надособистісний феномен, М. сприяє самовизначенню людини у світі соціально-культурних значень, пов'язує свідомість із смислоутворюючими механізмами духовно-культурної спадщини. Це зумовлено тим, що психічні явища не існують поза межами предметного середовища, знакових систем, нормативних інстанцій, механізмів суб'єктивізації — об'єктивізації. М. відіграє роль базового компонента у формуванні світогляду особистості, створенні її картини світу, а також забезпечує

адаптаційні функції особи у групі. Для українського М. характерні двоїстість, маргінальність, що зумовлено геополітичним розташуванням українських земель, між Заходом та Сходом. Українському М. притаманне діалектичне поєднання індивідуалізму, характерного для західної орієнтації, та східних чутливості й емоційності. Маргінальність національного М. посилена взаємодією і взаємовпливом двох визначальних історичних шарів традиційно-побутової культури: землеробської та козацької. А базис їх закладено землеробством, яке з прадавніх часів було головним заняттям українців — автохтонного етносу України.

О. АНТОНЮК

### Мережі інформаційні в організації

1) лінії, які поєднують понад дві організаційні ланки-елементи комунікаційного процесу; 2) моделі групової комунікації. Поділяються на первинні та вторинні. До первинних належать інформаційні мережі “зірка”, “шпора,” “коло”, до вторинних — “тент”, “намет”, “будинок”. “Зірка” — інформаційна мережа, за якої один керівник контролює діяльність кількох підлеглих. Інформаційні потоки виходять з одного центру. “Зірка” дає змогу швидко розпочинати дії, оскільки інструкцію та інформацію з центру можна надіслати одночасно у всі точки. В “зірці” є визнаний лідер (керівник), який займає ключову позицію і може контролювати інформацію у своїх інтересах (рис. 1). Якість праці “зірки” визначається в центрі. Вона не може бути вищою від рівня якості праці лідера (А). Мережа “зірка” стійка і ефективна у невеликому колективі (до 10 співробітників). Якщо в мережі працює понад 10–12 співробітників, керівнику буде складніше обробляти інформацію.

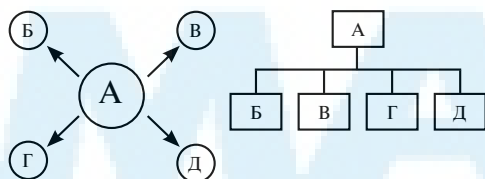


Рис. 1. Інформаційна мережа “зірка”

Особливість “шпори” — полягає в тому, що між керівником (А) і підлеглими (В, Г, Д та ін.) з’являється працівник (Б), який за-

ймає ключову позицію і відділяє номінального керівника від виконавців, контролює інформацію у своїх інтересах. Ним можуть бути перший заступник, помічник, референт, офіс-секретар та ін. Керівник повинен добирати на цю позицію професіональних і відданих співробітників (рис. 2).

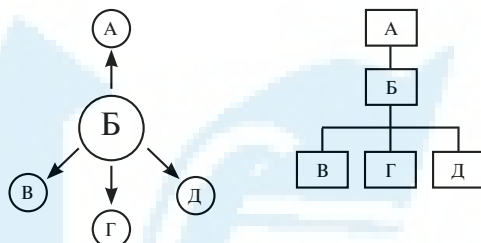


Рис. 2. Інформаційна мережа “шпора”

“Коло” — інформаційна мережа, яка може бути сформована в невеликих організаціях з гнучкою структурою управління, при роботі проблемно-цілевих груп, на засіданнях комітетів, комісій і під час проведення проблемних нарад (рис. 3). Головна особливість цієї інформаційної мережі — обмеження або повна відсутність формального керівництва. Для неї характерні: сприятливіший моральний клімат; можливість висування лідерів; розвиток творчого підходу до роботи; ефект синергії; нестійкість; обмежене фільтрування інформації.

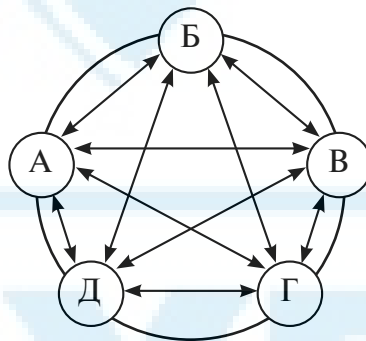


Рис. 3. Інформаційна мережа “коло”

“Тент” — поширена мережа, в якій інформаційні потоки йдуть до однієї людини (керівника), який обробляє інформацію і здійснює управління (рис. 4). Це міцна та стійка інформаційна мережа з високим ступенем централізації керівництва, чітко та ясно визначеною владою і відповідальністю; ство-

рюється у випадках, якщо основні напрями діяльності фірми не пов'язані між собою. Вся інформація проходить через керівника (А).

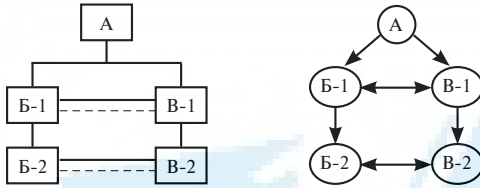


Рис. 4. Інформаційна мережа "тент"

"Намет" — інформаційна мережа, яка утворюється тоді, коли керівник (А) вважає, що вирішення загальних проблем його безпосередніми підлеглими (наприклад, заступниками Б-1 і В-1) ефективніше, ніж передання їх для вирішення нагору (рис. 5). Канал "Б-1 — В-1" може бути створений офіційно, неофіційно і без відома керівника. Ця мережа дає змогу швидко вирішувати поточні проблеми без узгодження з керівником (що послаблює його владу).

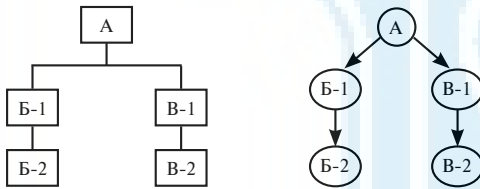


Рис. 5. Інформаційна мережа "намет"

"Будинок" — інформаційна мережа, яка утворюється, якщо всі посадові особи можуть обмінюватись інформацією не тільки по вертикалі, а й по горизонталі (рис. 6).

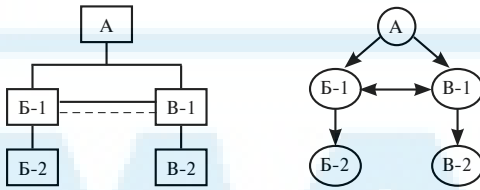


Рис. 6. Інформаційна мережа "будинок"

Така система дає змогу узгодити діяльність та швидше вирішувати загальні проблеми навіть на нижчих рівнях управління. Стабільність становища керівника зменшується. Рекомендується посилення контролю за діями підлеглих.

В. Сладкевич

**Меритократія** (лат. *meritos* — гідний та грецьк. *kratos* — влада) — правління найобдарованіших, найгідніших людей, які здобули владу завдяки своїм індивідуальним здібностям, освіченості й талантам. Термін "М." запропонував англійський соціолог М. Янг у книзі "Піднесення меритократії: 1870–2033" (1958). На переконання науковця, М. повинна стати посткапіталістичною формою суспільної організації, коли керівні посади у різних сферах обійматимуть найталановитіші — незалежно від їх походження чи належності до соціального прошарку. Більшість соціологів та політологів визначають М. як утопічну теорію. Проте у неї є й прибічники. Ідеї М. частково розвинуті в теорії постіндустріального суспільства. М. використовують також для виправдовування об'єктивності існування так званої керівної еліти — суспільного прошарку, якому ніби належить управління у суспільстві, на противагу основному, "керованому" населенню. Абсолютизовано ідея М. позначена і у вченнях про месійність, або богообраність певного народу, якому належить вести за собою, управляти іншими. Вульгаризовано ідеї М. використовують у політичному протистоянні з метою здобуття влади, коли певній політичній силі, групі або особі намагаються надати харизми рятівника суспільства, нації від найвищих чи можливих лих. М. покладено в основу ідеологічного виправдовування існування тоталітарних та авторитарних режимів.

Ю. Бондар

**"Мессершміт-Бельков-Блом"** (*Messer-schmidt-Belkov-Blohm*) — найбільша компанія авіаракетної промисловості Німеччини, один з провідних концернів військово-промислового комплексу країни і держав Західної Європи. 3-поміж компаній своєї галузі в 1983 р. за обсягом продажу посідала 3-є місце у Західній Європі та 12-е у світі. Створена в 1969 р. у процесі концентрації в авіаракетній промисловості з метою зміцнення позицій у гострій конкурентній боротьбі з могутніми американськими монополіями і забезпечення високих темпів технічного прогресу шляхом злиття компанії "Мессершміт-Бельков", створеної в 1967 р. у результаті об'єднання двох фірм, і "Гамбургер флюгцойгбау". У 1980 р. приєднала другу в країні авіаракетну ком-

панію “Феранігте флюгтехніше верке”, створену в 1963–1964 рр. шляхом об’єднання низки фірм, серед яких — “Фокке-Вулф” і “Хейнкель”. Стала практично єдиним крупним виробником літаків, вертольотів і космічної техніки в країні. У 1985 р. за активного сприяння уряду Баварії придбала пакет акцій (12,5 %) однієї з провідних компаній військово-промислового комплексу Німеччини — “Краус-Мафай”, що випускає, зокрема, танки “Леопард” і “Гепард”. Концерн випускає військові та цивільні літаки і вертольоти, протитанкові, протиповітряні, тактичні та інші ракети, бомби, двигуни, космічну техніку, суднове устаткування, електротехнічну та електронну продукцію. На військову продукцію припадає понад 60 % продажу. За межами Німеччини реалізує до 60 % продукції, що випускається. Має 19 основних заводів у Німеччині. Разом із провідними авіа ракетно-космічними компаніями інших, переважно західноєвропейських, країн активно бере участь у міжнародних консорціумах з розроблення і виробництва авіакосмічної техніки, у т. ч. космічних супутників “Юросаттелайт” (частка М.-Б.-Б. у капіталі — 24 %), ракет третього покоління “Юромісайл” (50 %), “європейського” винищувача-бомбардувальника “Торнадо” (“Панавіаейкрафт” — 42,5%) і військового вертольота “РАНЕЙ-2”, “європейського” широкофюзеляжного літака “Аеробус” (“Ербюс ендюстри” — 39,7 %), а також у реалізації космічних програм “Спейсліб” (дослідницькі, метеорологічні, телевізійні супутники) і “Аріан”. Має до 30 дочірніх і асоційованих фірм.

*А. Акаймова*

**Мета** — завчасно передбачуваний результат діяльності окремої людини або усього суспільства, на здійснення якого вона спрямована. Цілеспрямований характер діяльності притаманний лише людині у її суспільному житті. Дефініція “М.” фіксує у логічному контексті бажане, те, що обирається людиною не довільно, а породжується об’єктивними умовами її існування, відображено безпосередньо у людських потребах та інтересах. Цільовий характер діяльності людини крім визначення М. передбачає також вибір з наявних засобів найпридатніших для її досягнення.

*О. Антонюк*

**Метод** — регулятивна норма або правило, що визначає шлях, спосіб, прийом вирішення будь-якого завдання теоретичного, практичного, пізнавального, управлінського, життєвого характеру. Як правило, при вирішенні завдань використовують кілька М. одночасно. Найчастіше застосовують М. наукові, що базуються на конкретних методологіях наукового пізнання. Використовують також М. групової роботи, порівняння факторів, структуризації, експертних оцінок тощо.

*М. Головатий*

**Метод групової роботи** — соціотехнічний метод соціальної інженерії, спрямований на створення згуртованих творчих груп (управлінських команд), спроможних самостійно генерувати нові ідеї, сприяти особистісному розвитку учасників групи, вирішувати конкретні проблеми. Суттєве значення при використанні М. г. р. має якісний склад групи, алгоритми пошуку можливих рішень, виконання завдань. Для підготовки групи використовують процеси ціннісного і ділового самовизначення учасників, їх здатність як до взаємодопомоги, співпраці, так і до суперництва (змагання, конфлікти тощо).

*М. Головатий*

**Метод “дерева рішень”** — метод, за якого проблема прийняття рішення зображується як “дерево рішень”; використовується в умовах невизначеності та ризику для отримання оптимального рішення з урахуванням можливих станів зовнішнього середовища і ймовірності їх настання. Наприклад, у моделі вартості капіталу необхідно для кожної альтернативи рішення і відповідних можливих станів зовнішнього середовища визначити витрати на придбання ресурсів, терміни експлуатації, обсяг виробництва, доходи тощо. Знаходять значення ймовірності стану зовнішнього середовища і відсоткової ставки. Цільовою величиною в цьому методі, як правило, є значення математичного очікування. Для інвестиційних рішень це може бути вартість капіталу (оптимально зумовлена станом зовнішнього середовища серія рішень має значення математичного очікування вартості капіталу). М. “д. р.” застосовується для оцінки гнучких моделей. При цьому для пошуку оптимальних рішень використовують динамічну оптимізацію і оптимізацію із застосуванням

цілих чисел. При врахуванні великої кількості рішень обсяг “дерева рішень” значно зростає, але навіть у цьому випадку можуть бути враховані не всі значення надійних величин, а тільки очікувані. Це передбачає нейтральне ставлення до ризику особи, яка приймає рішення. Деяких недоліків цього методу можна позбавитися сенситивним М. “д. р.”. Варіювання вхідних величин у межах цього методу передбачає багато обчислень, а отже використання ЕОМ.

*В. Колпаков*

**Метод інформаційного управління** — метод, який використовується в процесі вироблення і реалізації управлінських рішень у ситуації, коли керуючі впливи мають неявний, непрямий характер і об’єкту управління надається інформація про ситуацію (інформаційна картина), орієнтуючись на яку він ніби самостійно вибирає лінію своєї поведінки. В умовах інформаційного суспільства основними інструментами донесення відповідного впливу стають засоби масової інформації. Механізм інформаційного впливу заснований на маніпуляції свідомістю мас. Він вносить у свідомість людини, групи, маси інформацію з метою відповідної реакції на повідомлення про “реальну ситуацію”. При цьому прагнуть додати повідомленням видимість правдоподібності й “підказати”, як діяти, який зробити вибір. Метод характеризується високою вибірковістю впливу, конкретністю, оперативністю, можливістю концентрування зусиль на певному об’єкті, регіоні, соціальній групі, високою ефективністю впровадження у свідомість. Цей інформаційний вплив на людину, персонал перетворює ціннісні установки на розвиток. У даному разі ціль визначає засіб, тобто метод. Якщо ставити ціль регресивного розвитку, то потрібно первинні цілі замінити вторинними, третинними і нижчими, приземленими, але з імовірністю їх досягнення, що збільшується. При цьому використовують економічні та матеріальні важелі так, що досягнення цілей, якими замінюють справжні, сприймається як благо, а якщо ціль — розвиток прогресивний, то слід робити навпаки.

*В. Колпаков*

**Метод моментних спостережень** — метод, який використовують для одержання даних про використання робочого часу

великих груп працівників або обладнання; протягом періоду спостережень реєструють у випадково обрані моменти кількість випадків повторення певних видів витрат робочого часу і за ними визначають питому вагу та абсолютні значення цих витрат. М. м. с. називають також статистичним, оскільки він побудований на використанні теорії ймовірності. При вивченні робочого часу цим методом реєструють не абсолютні витрати часу, а кількість повторювань різних категорій цих витрат. Цей метод застосовують для одержання середніх величин витрат робочого часу та часу використання обладнання. Дані щодо вимірювання цих величин у процесі роботи та послідовності виконання окремих елементів робіт за допомогою М. м. с. одержати неможливо. Достовірність та точність результатів спостережень перебувають у прямій залежності від кількості зафіксованих моментів. Кількість моментів  $M$ , яку необхідно зафіксувати за час спостережень, визначають за формулою (або таблицями, складеними за формулою), виведеною на підставі законів математичної статистики:  $M = a^2 (1 - K) 100^2 / KP^2$ , де  $a$  — коефіцієнт, який залежить від заданої ймовірності (для стабільного процесу  $a^2 = 2$ , для нестабільного процесу  $a^2 = 3$ );  $K$  — питома вага досліджуваної категорії витрат робочого часу у загальних витратах за період спостережень;  $P$  — припустима величина відносної похибки результатів спостережень (від 3 до 10 % від  $K$ ). Величину  $K$  наближено визначають за даними попередніх спостережень, величину  $P$  — виходячи із заданої точності та питомої ваги витрат  $K$ . За умови незначної питомої ваги витрат робочого часу величину  $P$  можна збільшити без суттєвого зниження точності результатів спостережень. В умовах стабільного виробничого процесу, який характеризується стійкістю технологій, значною повторюваністю окремих елементів витрат робочого часу, якщо метою спостережень є визначення середньої питомої ваги часу роботи обладнання, кількість моментів визначають за спеціальними таблицями. Здійсненню спостережень передую вивчення порядку виконання робіт і стану організації праці, з’ясування нераціональних витрат робочого часу та їх причин. Моментні спостереження виконують, як правило, обходячи робочі місця за визначеним, попередньо

встановленим маршрутом. Під час обходів спостерігач у певних місцях маршруту, які називаються фіксажними пунктами, визначає, чим зайнятий робітник у даний момент часу, і робить відповідний запис у лист спостережень (табл.).

Лист спостережень

Види витрат робочого часу	Позначки в результатах спостережень	Разом моментів спостережень	Відсоток витрат робочого часу до підсумку
Підготовчо-заключний			
Оперативний			
Обслуговування робочого місця			
Відпочинок і особисті потреби			
Перерви з організаційно-технічних причин			
Разом			100

Робочі місця під час спостережень обходять через проміжки часу, які випадково визначені протягом всієї зміни. При обробленні результатів спостережень підраховують кількість моментів за кожною категорією витрат робочого часу. Визначивши відсоток кожного виду витрат від загальної кількості моментів, знаходять фактичний коефіцієнт завантаженості працівників. *Переваги М. м. с.:* порівняно незначна трудомісткість; простота здійснення спостережень; можливість охоплення великої кількості об'єктів спостережень; швидкість оброблення результатів. *Недоліки:* неможливість одержання спостережень про зміну тривалості окремих витрат робочого часу та часу використання обладнання в процесі спостереження, а також визначення послідовності виконання окремих елементів робіт. М. м. с. можна використовувати для визначення завантаженості працівників основного та допоміжного виробництва, ступеня використання обладнання тощо.

Т. Мостенська

**Метод розроблення сценаріїв** — метод, який передбачає перегляд можливих майбутніх ситуацій. Для кожної ситуації розробляють різноманітні сценарії, що часто називаються “найкращий можливий випадок”, “нещастя” і “середина дороги” (іноді — “оптимістичний”, “песимістичний” і “оптимальний”). Цей підхід дає змогу вищому керівнику переглянути стратегічні припущення і наслідки кожного сценарію. Планування сценаріїв використовується для довгострокових прогнозів від 2 до 25 років.

В. Коростелев

**Методи захисту компаній від поглинання** — система заходів, які застосовуються менеджерами “компанії-мішені” для уникнення примусової інтеграції з “компанією-агресором”. У світовій практиці бізнесу напрацьовано систему заходів, які застосовуються менеджерами для захисту компаній від поглинання: 1. *Внесення змін до статуту корпорації* (“протиакуюлячі” поправки до статуту): ротация ради директорів (рада розподіляється на кілька частин, щороку обирається тільки одна частина ради); збільшення кількості голосів для обрання певного директора; понадбільшість: затвердження угоди злиття понадбільшістю акціонерів (замість звичайної більшості потрібна більша кількість голосів — не менше 2/3, здебільшого 80 %); справедлива ціна: протидія акціонерів, які володіють певними пакетами акцій, рішенню про об'єднання організацій, якщо за це не сплачується справедлива ціна (яка визначається прийнятими процедурами чи формулами). 2. *Зміна місця реєстрації корпорації* — враховуючи відмінності в законодавстві окремих країн (регіонів), обирається таке місце для реєстрації, в якому є можливість простіше прийняти протипоглиналині поправки до статуту і полегшити собі судовий захист. 3. *Отруйна пігулка* — як захід із зменшення привабливості компанії-мішені для потенційних загарбників. Наприклад, у разі поглинання “компанією-загарбником” шляхом купівлі значного пакету акцій акціонери “компанії-мішені” одержують право придбання її акцій за низькою ціною (здебільшого за половину ринкової). У разі злиття ці права можуть бути використані для придбання акцій компанії-покупця. 4. *Випуск акцій з вищими правами голосу* — дає змогу менеджерам “компанії-мішені” одержати більшість

голосів без володіння більшою частиною акцій. 5. *Купівля компанії, її підрозділів* групою приватних інвесторів, у т. ч. менеджерів фірми, із залученням значної частки позичкових коштів. Акції компанії, яку викупають таким способом, більше не продаються вільно на фондовому ринку. 6. *Контрнапад на акції “компанії-агресора”*. 7. *Судова тяганина* — “компанія-мішень” подає в суд проти “компанії-агресора” за порушення антимонопольного законодавства або законодавства про цінні папери. 8. *Злиття з “білим лицарем”* — як остання спроба захисту від поглинання ініціюється об’єднання з дружньою компанією, яку називають “білим лицарем”. 9. *“Зелена броня”* — деякі компанії звертаються до групи “інвесторів-загарбників” з пропозицією про зворотній викуп з премією, тобто викуп компанією своїх акцій за ціною, вищою від ринкової і, як правило, вищою від ціни, яку сплатила за ці акції група “інвесторів-загарбників”. 10. *Укладання контрактів на управління* — компанії укладають із власними менеджерами контракти на управління, в яких передбачається висока винагорода за роботу керівництва. У разі втрати роботи вищими менеджерами (при поглинанні їх компаній) їм передбачаються виплати значних сум, так званих “золотих парашутів”. Найчастіше ці виплати повинна робити “компанія-агресор”, внаслідок чого витрати на захоплення “компанії-мішені” різко зростають. Іноді вихідні виплати менеджерам здійснюють акціонери “фірми-мішені” для того, щоб менеджери не заважали укладанню угоди про її поглинання. Наприклад, з цією метою акціонери фірми Revlon запропонували президенту компанії 35 млн дол. 11. *Реструктуризація активів* — купівля “компанією-мішенню” активів, які не сподобаються компанії-“агресору” або створять для неї проблеми з антимонопольними органами. 12. *Реструктуризація зобов’язань*: випуск акцій для дружньої третьої сторони; збільшення кількості акціонерів; купівля керівництвом “компанії-мішені” акцій з премією у існуючих акціонерів (розмір премії приблизно дорівнює 20–40 % “справедливої” ринкової ціни акцій).

В. Сладкевич

**Методи врахування невизначеності та ризику** — методи, які застосовуються в разі прийняття управлінських рішень у нестабільних, невизначених умовах. Най-

поширенішими з них є: 1) метод коректив (коригування вихідних даних); 2) аналіз чутливості; 3) сценарний аналіз — неформалізований опис відокремленого ризику проекту, який містить оцінку можливості спільної дії факторів; метод Монте-Карло — імітаційне моделювання, яке поєднує аналіз чутливості та ймовірності розподілу факторів моделі; 4) аналіз ризику, за якого можливі значення ненадійних вхідних величин подаються у формі розподілу ймовірності; 5) метод “деревя рішень”.

В. Колпаков

**Методи контролю** — способи постійного порівняння запланованих результатів із реально одержаними. Застосовуються для забезпечення досягнення організацією визначених цілей. Основні методи контролю: обстеження, перевірка, контрольні вимірювання виконання робіт, ревізія та ін. *Обстеження* — безпосереднє вивчення певних об’єктів організації, які контролюються. Цей метод застосовується для визначення стану підприємства в цілому або його підрозділів. Полягає в огляді відповідних об’єктів, ознайомленні з документами, отриманні пояснень від підлеглих тощо, на підставі чого контролююча особа виявляє явні недоліки. Об’єктами обстеження можуть бути: товарно-матеріальні цінності; складське господарство; територія; обладнання; робота персоналу; дотримання посадових інструкцій і правил поведінки; дотримання технології виробництва тощо. Як правило, обстеження здійснюється на початку перевірки, дає змогу отримати загальне враження про об’єкт, що перевіряється, а також зібрати дані, необхідні для подальшого контролю. *Перевірка* — фактичне вивчення окремих питань діяльності організації або дій апарату управління на підставі заяв, сигналів, скарг або відповідно до плану роботи контролюваного суб’єкта. Перевірка, як правило, має тематичний характер і може бути систематичною або періодичною, функціональною та міжфункціональною, суцільною та вибірковою. Основні варіанти перевірки: *арифметична* (перевірка документів з метою визначення правильності підрахунків та виявлення зловживань і крадіжок, прихованих за неправильними арифметичними діями); *нормативно-правова* (перевірка господарських операцій щодо їх відповідності різним нор-



мативним актам, інструкціям, стандартам, положенням); *зустрічна перевірка документів* (перевірка достовірності та правильності відображених у документах господарських операцій, яка здійснюється шляхом порівняння даних різних документів, що стосуються однієї і тієї самої або різних, але взаємопов'язаних господарських операцій та перебувають у різних підрозділах підприємства); *взаємна* (перевірка різних за своїм характером документів і облікових даних, в яких відображено господарські операції, що перевіряються). *Перевірка дотримання трудової дисципліни* здійснюється безпосередньо на робочих місцях шляхом вибіркового спостереження, хронометражу та фотографування робочого дня. За допомогою такої перевірки виявляють запізнення, неявки на роботу, ступінь зайнятості працівників, простої через неефективну організацію виробничого процесу. Результати таких перевірок використовують надалі при визначенні заробітної плати. *Перевірка виконання прийнятих рішень* застосовується для вивчення та аналізу дотримання виконавчої дисципліни. Передбачає отримання від підлеглих усних чи письмових пояснень і довідок для прийняття подальших рішень керівником. *Перевірка фактів за заключною операцією* застосовується для економії часу, коли можна не перевіряти всі документи і бухгалтерські записи. Наприклад, немає необхідності перевіряти виконання операцій по всьому технологічному циклу, а досить перевірити фактичну наявність деталей, за які нараховано заробітну плату за кінцевою операцією. Цей метод фактичного контролю застосовують для визначення планових витрат і матеріалів за звітний період за даними складського обліку та прийнятої від цехів готової продукції. *Контрольне вимірювання виконаних робіт* (будівельних, монтажних, ремонтних) здійснюється безпосередньо на об'єкті. Визначаються фактичний обсяг і вартість виконання робіт та перевіряється правильність їх відображення в актах приймання робіт і нарядах працівників. За допомогою вимірювання перевіряються: зміст, кількість та вартість виконаних робіт; відповідність їх складу передбаченим кошторисним нормам; завершеність об'єктів, конструктивних елементів, етапів і виконання робіт або їх частин. *Ревізія* — метод документального контролю фінансово-господарської діяльності організації щодо

дотримання законодавства з фінансових питань; достовірності обліку та звітності; способу документального виявлення нестач, розтрат, привласнення коштів і матеріальних цінностей; запобігання фінансовим зловживанням. Ревізія є важливим засобом виявлення фактів зловживань, безгосподарності, недбалого ставлення до виконання службових обов'язків, порушень нормативних положень та інструктивних вказівок. Ревізія здійснюється із застосуванням прийомів фактичного контролю: аналізу сировини і матеріалів у виробництві, контрольного вимірювання виконаних робіт, опитування осіб, візуального спостереження, порівняння і прийомів документальної перевірки. *Інвентаризація* — перевірка наявності та стану об'єкта контролю, яка здійснюється шляхом спостереження, вимірювання, реєстрації та порівняння отриманих даних. Завдання інвентаризації: забезпечення контролю за наявністю і станом майна, використанням матеріальних, фінансових та інших ресурсів, відповідності затвердженим нормам, планам; виявлення понаднормово використаних та невикористаних матеріальних цінностей; виявлення і усунення фактів безгосподарності та безвідповідальності; виявлення резервів матеріальних ресурсів, застосування заходів щодо їх використання; контроль за станом обліку і звітності матеріально-відповідальних осіб; запобігання негативним явищам у діяльності підприємства; *Аналіз господарської діяльності* — вивчення системи показників, що характеризують діяльність організації та її підрозділів, сприяють підвищенню ефективності праці. Економічний аналіз здійснюють на основі різнобічного вивчення і перевірки фактичних матеріалів, даних обліку і звітності, зіставлення їх з плановими завданнями і нормативами за окремими показниками. Це дає змогу контролювати хід виконання планів, оцінювати ефективність використання матеріальних і фінансових ресурсів, виявляти фактори, які негативно вплинули на виконання завдань, знаходити додаткові резерви. Аналіз господарської діяльності здійснюється з допомогою порівняння, зіставлення, групування тощо. *Контрольне приймання продукції за якістю і кількістю* виконується відділом технічного контролю при визначенні достовірності даних щодо кількості та якості продукції. Цей

метод доцільно використовувати у разі виявлення приписок за даними про видачу і реалізацію продукції, для перевірки сигналів про розкрадання сировини, матеріалів, готової продукції, для правильного нарахування зарплати працівникам. *Перевірка операцій в натурі* здійснюється щодо операцій з придбання матеріальних цінностей, правдивості складання актів на введення об'єктів в експлуатацію після завершення їх будівництва або капітального ремонту, наявності товарно-матеріальних цінностей, прийнятих на відповідальне зберігання. *Дослідження операцій на місці* застосовують у разі перевірок підрозділів організації, розташованих на значній відстані від неї. Такі перевірки стосуються: виходу з ремонту об'єктів основних фондів; визначення готовності об'єктів капітального ремонту; зношення основних фондів; порядку зберігання, приймання та видачі матеріальних цінностей; організації виробництва; технологічних процесів та праці. *Експертна оцінка* застосовується при дослідженні якості виконаних робіт, господарських операцій, документів; здійснюється фахівцями різних галузей знань (експертами) за дорученням керівника. Експерт повинен дати правову, достовірну та об'єктивну оцінку, яка залежить від наданих йому матеріалів, правильного формування поставлених питань.

В. Сладкевич

**Методи менеджменту** — засоби та прийоми цілеспрямованого впливу керуючої системи на керовану на різних функціональних та ієрархічних рівнях управління. М. м. спрямовані на конкретний об'єкт управління: організацію; підрозділ; відділ; команду; на окремих працівників, які здійснюють різні види виробничої діяльності. М. м. пов'язані з функціями менеджменту, основним завданням яких є формування цих методів. За напрямом впливу існують методи прямого та непрямого впливу. Методи прямого впливу безпосередньо впливають на керовану систему: накази; розпорядження; інструкції; положення тощо. Методи непрямого впливу формують умови впливу на керовану систему через плани, стимули, методи формування колективів. За формою впливу М. м. поділяють на кількісні (бюджет, кошториси, калькуляції, матеріальні стимули) та якісні (інструкції, вказівки,

моральні стимули). За характером впливу розрізняють економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні М. м. Економічні методи ґрунтуються на економічних інтересах людей і зумовлені різноманітними економічними важелями. Основні економічні методи — економічні плани та матеріальні стимули. Організаційно-розпорядчі М. м. — система важелів та регуляторів, яку використовують для організування трудових колективів, співробітників підрозділів, груп та команд і поділяють на організаційно-стабілізуючі та розпорядчі. До організаційно-стабілізуючих М. м. відносять регламентування, нормування та інструктування. Розпорядчі М. м. ґрунтуються на актах організаційного впливу: директивах; постановах; наказах; розпорядженнях; вказівках; резолюціях. Соціально-психологічні М. м. — система специфічних способів впливу на міжособистісні зв'язки та стосунки в організаціях, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються. Соціально-психологічні М. м. використовуються з метою підвищення активності співробітників організації і створення відповідних соціально-психологічних умов для організації трудового процесу.

О. Баєва

**Методи менеджменту економічні** — сукупність прийомів та способів, які забезпечують використання об'єктивних економічних законів та інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей. Основною відмінною рисою М. м. е. є можливість їх кількісного вимірювання, визначення реакції системи за певної сили впливу на неї. Ці методи орієнтовані на індивідуальні та колективні економічні інтереси людей. Виділяють методи прямого економічного впливу на працівника і виробничі методи побічного регулювання діяльності організації. До *методів прямого економічного впливу* на працівників належать організаційно-виробничі планування, цільові комплексні програми організації, бізнес-планування, комерційний розрахунок, система внутрішніх економічних регуляторів тощо. Організаційно-виробничі планування полягає в розробленні системи найважливіших показників господарської діяльності, які охоплюють усі її сфери: виробництво; реалізацію;

закупівлю сировини, матеріалів і товарів; фінанси; запаси товарів і матеріалів; робочу силу тощо. Розрізняють перспективне (довгострокове і стратегічне), середньострокове (тактичне) та поточне (оперативне) планування. Цільові комплексні програми як М. м. е. дають можливість організації долати складні проблеми управління, використовуючи технологічні, організаційні та соціально-економічні системи. Ядром планової програми є ціль або група цілей, які конкретизують її у завданнях. В кожній комплексній цільовій програмі мають бути відображені: стан проблеми та основні передумови її програмного вирішення; головна мета програми, її місце в загальній системі цілей галузі або організації; система цілей та основних завдань програми; цільові показники, які розкривають результати реалізації програми; шляхи досягнення цілей програми, система програмних заходів; організаційно-виконавча структура; дані щодо ресурсів, необхідних для виконання програми та термінів її здійснення; система оцінки ефективності результатів реалізації програми. Систему економічних регуляторів господарської діяльності організації визначають зовнішні економічні регулятори. До загальнодержавних регуляторів належать податки, умови кредитування, економічні пільги та санкції, регульовані ціни; до місцевих — податки, збори, рентні платежі. До *методів побічного економічного регулювання* діяльності організації відносять загальнодержавні (галузеві) комплексні програми, систему загальнодержавних, місцевих і внутрішніх економічних регуляторів господарської діяльності. Формами вияву М. м. е. є виражені економічними параметрами плани, завдання програми, а також ступінь задоволення індивідуальних, групових, колективних інтересів, представлених стимулами індивідуальної та групової праці, зафіксованими в принципах комерційного розрахунку.

О. Баєва

**Методи менеджменту організаційно-розпорядчі** — сукупність засобів та прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між окремими працівниками, групами працівників у трудових колективах в процесі виробництва або надання послуг. Особливості М. м. о.-р. є: прямий

вплив на об'єкт управління; обов'язковість та однозначність актів управління (вказівки, розпорядження, постанови); відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень. За характером впливу М. м. о.-р. поділяють на два основні види — методи організаційного і методи розпорядчого впливу. *Методи організаційного впливу*: організаційне регламентування; організаційне нормування; організаційно-методичне інструктування. Організаційне регламентування полягає в складанні сукупності правил, які встановлюють порядок роботи підрозділів та окремих виконавців; упорядкуванні виробничих процесів та підпорядкуванні їх певним положенням. Організаційне регламентування оформлюється у вигляді окремих актів, розрахованих на тривале користування: положення, статуту, постанови. Організаційне нормування — метод організаційного впливу, який передбачає встановлення нормативів як орієнтирів діяльності в організації. За рівнем управління розрізняють норми та нормативи: загальнодержавні (норми оподаткування, ставки вивозного мита, мінімальний розмір заробітної плати тощо); загальносистемні (нормативи створення фондів, норми амортизації приміщень, обладнання та механізмів, природних втрат товарів, матеріалів і сировини при перевезеннях, зберіганні тощо) і внутривиробничі, що діють безпосередньо в організації (норми витрат матеріалів, сировини, палива, енергоресурсів у виробництві, норми виробітку, нормативи часу на технологічні операції тощо). Організація має постійно поліпшувати нормативну базу, розширювати кількість нормативних показників, забезпечувати їх своєчасний перегляд, оскільки норми та нормативи є необхідною умовою наукової організації менеджменту. Організаційно-методичне інструктування як вид М. м. о.-р. здійснюється шляхом розроблення і впровадження інструкцій та правил і є формою методичної та інформаційної допомоги, спрямованої на успішне виконання роботи. Кожна інструкція затверджується керівництвом вищого рівня. Інструктування здійснюється за допомогою радіо, телефону, відеопристроїв, друкованих матеріалів, особистих контактів, індивідуально та колективно. Правила — службові документи, які існують в організації у вигляді: правил внутрішнього

розпорядку, експлуатації службових приміщень, оформлення вхідних та вихідних документів тощо. *Методи розпорядчого впливу* в управлінні організацією функціонують у вигляді системи важелів поточного регулювання діяльністю об'єкта у формі директив, постанов, наказів, розпоряджень, вказівок та резолюцій. Розпорядчі методи застосовуються для ліквідації тимчасових відхилень, які виникають в організації при зміні будь-яких компонентів зовнішнього середовища. Застосування актів розпорядчого впливу залежить від рівня управління. Накази — акти одноосібного управління, якими регулюється діяльність організацій. Видавати накази можуть тільки керівники підприємств. Розпорядження — вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткотермінового характеру, які видаються керівниками у межах їх прав та повноважень. Низовий рівень управління використовує розпорядчі методи у вигляді усних вказівок. Ефективність використання розпорядчих методів менеджменту залежить від узгодженості заходів, юридичної відповідності їх змісту правовим нормам, ресурсної забезпеченості (матеріальними, фінансовими, часовими ресурсами). Вона зумовлена виконавчою дисципліною, яка виявляється у виконанні наказів, розпоряджень, вказівок керівника і забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю та ініціативною виконавців. М. м. о.-р. тісно пов'язані з економічними та соціально-психологічними методами менеджменту.

О. Баєва

**Методи менеджменту правові** — сукупність методів, які забезпечують узгодженість функціонування суб'єктів підприємницької діяльності з вимогами, дозволами, зазначеними у нормативних, законодавчих актах та законах. Механізм регулювання відповідних виробничо-підприємницьких відносин складається з таких основних елементів: правові норми, правові відносини та правові акти. *Правові норми* визначають місце підприємства як самостійної, господарсько-адміністративної, самофінансованої та самоуправлінської одиниці — юридичної особи у системі господарського комплексу країни; характер і зміст відносин, у які воно вступає з іншими організаціями та підприємствами; регулюють юридичні відносини власника, адміністрації та

працівників. *Правові відносини* (майнові, договірні, виробничі, трудові, страхові, етичні) — відносини, в які вступають між собою суб'єкти підприємництва в процесі реалізації своїх господарських планів, комерційно-виробничих, грошово-фінансових, торговельних та інших операцій. Осмислення системи правових норм і відносин дає змогу менеджеру приймати юридично обґрунтовані управлінські рішення. *Правові акти* законодавства в процесі підприємницької діяльності виступають вагомим фактором у регламентації діяльності адміністрації підприємства, відносин між керівниками і підлеглими; визначають ступінь відповідальності працівників за невиконання розпоряджень керівництва, що забезпечує необхідний рівень трудової та виробничої дисципліни.

О. Антонюк

**Методи менеджменту соціально-психологічні** — способи впливу на окремого співробітника та групи людей, які засновані на використанні наукових досягнень соціальної та загальної психології в управлінні організацією. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі шляхом задоволення соціальних потреб співробітників: розвиток особистості; соціальний захист тощо. До соціальних методів відносять методи управління: соціально-масовими процесами; організованими групами; внутрігруповими процесами і явищами; індивідуально-особистісною поведінкою. Грунтуючись на моральних стимулах до праці, М. м. с.-п. діють на працівника за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на внутрішню усвідомлену потребу. Їх застосовують для підвищення виробничої активності працівників, створення відповідних соціально-психологічних умов їх діяльності. Ці методи зорієнтовані на дотримання принципу психофізіологічної сумісності у колективі, групі, на формування здорового морально-психологічного клімату, виховання почуття взаємоповаги та взаємодопомоги. Вони активно використовують індивідуальну та групову свідомість, психологічні особливості різних типів, груп, які є передумовою конкретних прийомів впливу. До М. м. с.-п. відносять: соціальні плани, моральні стимули, мето-

ди формування колективів та соціально-психологічного клімату в них. Соціальні плани передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організацію побуту, медичного обслуговування, охорони праці та ін. До моральних стимулів належать присвоєння звань, нагородження значками, медалями, залучення до прийняття управлінських рішень тощо. Методи формування колективів і соціально-психологічного клімату в них функціонують на засадах відбору і добору членів колективу, формування робочих груп за психолого-фізіологічними характеристиками, віком, стажем роботи, розподілу функціональних обов'язків між членами груп тощо.

О. Баєва

**Методи менеджменту технологічні** — методи управлінського впливу на працівників через документи. Серед них розрізняють технологічні та конструкторські документи. *Технологічні документи* містять перелік технологічних операцій, технологічні карти, вказівки з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтовану послідовність виконання трудових процесів тощо. *Конструкторські документи* — різноманітні ескізи виробів (деталей, вузлів та ін.), креслення, конструкторські карти машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо.

О. Антонюк

**Методи мотивації** — способи управлінського впливу на персонал для досягнення цілей організації. Ґрунтуються на дії законів управління, передбачають застосування управлінським апаратом організацій різноманітних прийомів впливу на персонал з метою активізації його діяльності. М. м. класифікують: 1) *за об'єктами мотивації*: методи мотивації колективів, окремих осіб — менеджерів (вищого, середнього, нижчого рівнів керівництва), працівників (початківців, досвідчених), жінок; 2) *за стимулами*: економічні методи мотивації (матеріальна стимулювання) — заробітна плата, преміювання, грошова винагорода, матеріальна допомога, участь у прибутках; неекономічні методи мотивації: а) організаційні — участь у справах організації, мотивація перспективою, делегування завдань і повноважень, мотивація збагаченням змі-

сту праці; б) морально-психологічні: схвалення, підтримка, засудження, визнання заслуг, повага, довіра; 3) *за основними потребами* — методи задоволення фізіологічних потреб підлеглих, потреб у захищеності та безпеці, потреб у причетності та належності, потреб поваги і визнання, потреб самовираження, самореалізації; 4) *за спрямованістю* (згідно з теорією заохочення) — позитивне та негативне заохочення, гасіння дій, критика, покарання.

*Методи задоволення основних потреб підлеглих*: 1. *Фізіологічних потреб* — забезпечити працівникам невисоку заробітну плату; організувати нормальні робочі умови щодо освітлення, температури, рівня шуму та ін. 2. *Потреб в захисті та безпеці* — розробити просту і надійну систему соціального страхування; застосовувати чіткі та справедливі правила регулювання діяльності підлеглих; оплачувати працю вище від прожиткового мінімуму; не залучати підлеглих до прийняття ризикованих рішень і виконання ризикованих дій; забезпечувати гарантії стабільної праці, медичного страхування, одержання пенсій; надавати можливості підвищення професійного рівня для забезпечення стабільності в роботі. 3. *Потреб в належності та причетності* — використовувати елементи фірмового стилю і корпоративної культури, які відповідають особливостям менталітету працівників і підтримуються ними; давати співробітникам таку роботу, за якої вони могли б спілкуватися з колегами, підлеглими, клієнтами, покупцями, відвідувачами; при постановці завдань звертати увагу на те, що їх ефективне вирішення важливе для організації; створювати на робочих місцях дух єдиного колективу, команди; за необхідності проводити збори, наради, на яких обговорювати і вирішувати спільні проблеми; конструктивно працювати з неформальними групами, у складі організації, не загрожувати їх існуванню, якщо вони лояльні та сприяють досягненню виробничих цілей; створювати умови для соціальної активності працівників за межами організації; поздоровляти працівників від імені колективу з важливими для них подіями, датами, забезпечувати підтримку і допомогу у важкі моменти життя. 4. *потреб у визнанні та повазі* — пропонувати підлеглим більш змістовну, цікаву, відповідальну роботу; делегувати їм частину своїх пов-

новажень і відповідальності; звертатися до співробітників, підлеглих з повагою; високо оцінювати проявлену ініціативу, творче ставлення до праці; використовувати різноманітні форми визнання заслуг підлеглих, присвоювати їм почесні титули, звання, нагороджувати, висвітлювати їх заслуги в пресі, нагадувати про них у публічних виступах; залучати підлеглих до формування цілей, розроблення рішень, прислухатися до їхніх точок зору; сприяти підвищенню підлеглих по службі, забезпечувати можливості для навчання, перепідготовки, які підвищують рівень професіоналізму; забезпечувати достойні, комфортні умови на роботі, оплату праці, зовнішні символи службового статусу. 5. *Потреб* у самовираженні — підтримувати прагнення підлеглих до навчання, розвитку, які забезпечують повніше використання їхнього потенціалу; давати важкі, складні, оригінальні завдання, які потребують певної віддачі та максимальної реалізації своїх якостей; забезпечувати значну свободу в виборі засобів вирішення завдань; залучати підлеглих до прийняття рішень, радитися з ними щодо вирішення окремих завдань, розвивати творчі якості; делегувати їм частину своїх повноважень, відповідальності, сприяти підвищенню по службі; забезпечувати високу оплату праці, інші форми визнання заслуг; водночас своїми діями менеджери повинні контролювати виконання завдань і час від часу “ставити на місце” підлеглих з надто високою самооцінкою.

*Морально-психологічні М. м.:* 1. *Визнання*, яке може бути особистим і публічним. За особистого визнання прізвища кращих працівників зазначають у спеціальних доповідних керівництву організації, їх персонально поздоровляє адміністрація із загальними святами і сімейними датами. 2. *Заохочення* — повинні стимулювати не тільки працівника, а і його колег, для цього необхідно, щоб воно сприймалося колективом як справедливое. Припускається поєднання кількох видів заохочення, наприклад матеріального і морального стимулювання. 3. *Постановка високих цілей*, які надихають людей на ефективну працю. Тому значна частина завдань, які керівник ставить перед працівником, повинна містити елемент виклику. Морально мотивують створення атмосфери взаємної поваги, довіри, заохочення розумового ризику, терпимості до помилок і

невдач, уважне ставлення з боку керівництва і товаришів по роботі. 4. *Підвищення на посаді* — інтегрований М. м.: воно забезпечує вищу заробітну плату (економічний мотив), цікаву і змістовну роботу (організаційний мотив), ілюструє визнання заслуг і авторитету людини шляхом переведення у вищу статусну групу (моральний мотив). Проте цей метод має значні обмеження: в організації не так багато високих вакантних посад; не всі люди спроможні керувати і прагнуть до управління; посадове підвищення потребує значних витрат на перепідготовку. 5. *Схвалення* — цей метод краще застосовувати в процесі роботи, якщо видно що вона виконується якісно. Схвалюються старання, відповідальне ставлення до праці. Схвалення можна поєднувати з рекомендаціями, порадами, зауваженнями і навіть з критикою. 6. *Похвала* — потрібна і після завершення роботи значних обсягів, при освоєнні нових методів праці, нових технологій, впровадженні раціональної пропозиції. Іншими словами, хвалити потрібно за добре виконані завдання, завершені справи, вирішені проблеми. 7. *Підтримка* — її слід застосовувати у випадках, коли працівник сумнівається, невпевнений, не може визначитися у виборі цілей, завдань, способів дій. В цей момент підтримка конче необхідна. Людина потребує особливої підтримки при засвоєнні нової справи. Головна мета підтримки — усунути сумніви, невпевненість, коливання, які заважають прийняттю рішення. Підтримку краще застосовувати, коли працівник перебуває у стані розгубленості, пригніченості внаслідок невдачі. 8. *Заохочення* — позитивне і негативне. За позитивного заохочення стимулюються дії, які мають позитивну спрямованість; за негативного — відсутність дій з негативною спрямованістю: порушень, запізень, прогулів. Між позитивним і негативним заохоченнями існує певна асиметрія: негативне заохочення може спричинити не лише бажані, а й непередбачувані реакції, позитивне — тільки бажані. Заохочення може також бути постійним і періодичним. Постійне застосовується після кожної дії, що забезпечує високу результативність, але призводить до раннього задоволення потреб і гальмування поведінки або її швидкої зміни, коли застосування стимулів припиняється. Періодичне заохочення полягає в

тому, що мотивація застосовується не за всіма результатами, а за чітко визначеної їх кількості. Воно дає високий стабільний результат в умовах частого і регулярного повторення дій. Рівень заохочення повинен бути мінімальним, щоб постійно підтримувати зацікавленість працівників у продовженні необхідної діяльності й при цьому не виснажувати ресурси організації. 9. *Погашення* або відсутність заохочення позитивних і негативних дій — їх ігнорування, і тоді вони самі по собі припиняються. 10. *Переконання* — базується на аргументованому і логічному впливі на психіку людини для її мотивації на досягнення визначених цілей, виконання певних завдань, прийняття рішень. 11. *Примушення* — крайній морально-психологічний М. м. Застосовується у випадках, коли інші методи впливу на особу не дали результатів і працівника примушують, можливо, навіть проти його волі й бажання, виконувати певну роботу. При цьому необхідно використовувати дуже суттєві стимули. 12. *Наслідкування* — М. м. окремого працівника або соціальної групи шляхом особистого прикладу керівника чи кращого співробітника, зразки поведінки якого є прикладом для інших. 13. *Спонування* — мотивація до роботи підкресленням позитивних якостей працівника, його кваліфікації та досвіду, впевненості в успішному виконанні дорученої справи. 14. *Осудження* — М. м. людини, яка припускається значних відхилень від моральних норм в колективі або результати і якість праці якої незадовільні. Такий метод не може застосовуватися для впливу на людей зі слабкою психікою і на відстані частину колективу. 15. *Критика* — метод психологічного впливу на людину, яка припускається значних відхилень від моральних норм у колективі чи результати і якість праці якої незадовільні. Вона звернена до совісті працівника. Після критики підлеглий повинен бачити вихід із складної ситуації, що склалася, і змінити свою поведінку. Якщо він не реагує на критику і його поведінка, ставлення до роботи не поліпшуються, до нього застосовується покарання. 16. *Покарання* — пряий вплив з метою зміни поведінки, спрямований на припинення негативних дій, недопущення їх в майбутньому і досягнення позитивних результатів. Покарання може

застосовуватися у вигляді матеріального стягнення (штрафи, санкції), пониження соціального статусу в колективі, психологічної ізоляції працівника, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді тощо.

В. Сладкевич

**Методи оцінки бізнесу** — сукупність методів визначення доходів, ринкової вартості, майна підприємства тощо. Вибір М. о. б. залежить від передбачуваної подальшої долі підприємства. Тому грамотний підхід до бізнесу однозначно вимагає, щоб будь-яка його оцінка здійснювалася на підставі попереднього позиціонування визначення вартості підприємства, яких у принципі може бути два (з урахуванням проміжних рішень): 1) оцінка підприємства як діючого (on-going-concern); 2) оцінка ліквідної вартості підприємства (у розрахунок на його ліквідацію, що припускає припинення бізнесу). Існують такі М. о. б., що різною мірою відповідають певному визначенню вартості бізнесу: дохідний, ринковий і майновий (затратний). *Дохідний метод* використовується, якщо підприємство оцінюється як діюче (що зберігає робочі місця). Цей підхід передбачає, що ринкова вартість бізнесу визначається майбутніми доходами, які можна буде отримати, продовжуючи бізнес. При цьому на оцінку ринкової вартості підприємства не повинна впливати (враховуватися в ній) вартість його майна, яке є необхідним для продовження бізнесу й функціонування підприємства як діючого. У разі продажу такого майна (подібна перспектива дала б змогу врахувати його ринкову вартість в оцінці вартості підприємства) продовження бізнесу, заснованого на ньому, стане неможливим й відкине припущення про оцінку підприємства як діючого. *Ринковий метод* використовується, якщо підприємство оцінюється як діюче. Його сутність полягає у тому, що для оцінки ринкової вартості закритої або відкритої компанії, що не має розміщених на фондовому ринку акцій серед відкритих компаній з досить ліквідними акціями, знаходять компанію-аналог (тієї самої галузі, того ж розміру, що використовує ту саму систему бухгалтерського обліку товарно-матеріальних цінностей і методів амортизації, того самого "віку"

тощо), яка оцінює фондовий ринок, і, з відповідними коригуваннями, переносять цю оцінку на досліджуване підприємство. *Майновий (затратний) метод* застосовується при визначенні ліквідаційної вартості підприємства. Його зміст полягає в оцінюванні ринкової вартості всіх чистих (за винятком заборгованості) активів підприємства: матеріальних (реальних і фінансових) і нематеріальних, незалежно від того, як вони відображені (і чи відображені взагалі, що стосується нематеріальних активів) у бухгалтерському балансі фірми. Це достатньо об'єктивний підхід оцінки підприємства, що закриватиметься з розпродажем майна за його ринковою вартістю. Найбільш строго зазначений підхід здійснюється тоді, коли ринкова вартість підприємства визначається як сума не просто ринкових вартостей усіх видів його майна, а оцінок ринкових вартостей майна підприємства з урахуванням його термінового продажу (ліквідаційних вартостей майна). Останні нижчі, ніж просто “розумна” ринкова вартість майна, оцінені в розрахунку на неспішний продаж із ґрунтовним пошуком найвигіднішого покупця (це стосується навіть нерухомості, ціни на яку в разі термінового продажу не зростають, а падають). Не можна оцінювати бізнес із застосуванням підходу, неадекватного визначенню вартості, тобто на підставі конкретної соціально-економічної ситуації навколо цього підприємства. Так, якщо підприємство є монополістом на місцевих ринках праці, утримує місцеву інженерну й соціальну інфраструктуру невеликого віддаленого міста чи селища, правильніше визначати його вартість як діючого підприємства. Але, якщо підприємство є, наприклад, промисловим, не можна оцінювати його в межах майнового (затратного) підходу, що розумно для випадку, коли припускають, що майно підприємства розпродаватиметься і саме в такий спосіб для інвестора буде виправдана ціна фірми, обчислена за сумою ринкових вартостей її активів, за винятком кредиторської заборгованості. Майновий (затратний) підхід може бути адекватним визначенню вартості підприємства як діючого тільки у випадках, якщо оцінюване підприємство: 1) належить до категорії фінансових компаній з переважною часткою фінансових активів, ринкова вартість яких, у свою

чергу, або береться з фондового ринку (коли фінансовий актив є ліквідним чи хоча б регулярно котирується), або спеціально оцінюється, виходячи з очікуваних за активом (цінних паперів) доходів; 2) має підвищену частку нематеріальних активів, які є цінними лише тоді, коли використовуються, тобто коли підприємство діє.

О. Самокиш

**Методи планування** — способи розроблення і вибору цілей розвитку організації та прийняття рішень, необхідних для їх досягнення. У практиці управління організаціями застосовують різні М. п., які повинні відповідати таким вимогам: відповідність планування умовам бізнесу, повне врахування особливостей діяльності об'єкта планування, забезпечення ефективності планування. Основні М. п.: екстраполяційні, балансові, нормативні, експертні, математико-статистичні та ін. *Екстраполяційні М. п.* полягають у визначенні динаміки проміжних та кінцевих планових показників у короткі періоди і перенесенні виявленої динаміки у майбутнє. Це найбільш прості та поширені М. п., які ще називаються “плануванням від досягнутого”. Застосовуються у короткотерміновому плануванні організацій, що мають бюрократичну структуру управління та діють у стабільному бізнес-середовищі. Недоліком їх є неможливість урахування всіх змін у розвитку організації та зовнішнього середовища. *Балансові методи* ґрунтуються на взаємному узгодженні ресурсів організації та потреб у них в межах планового періоду. Якщо ресурсів порівняно з потребами недостатньо, то починається пошук їх додаткових джерел. Необхідні ресурси можна залучати ззовні або вивільняти у власній організації за рахунок раціонального їх використання. Якщо ж ресурсів порівняно з потребами у них в організації надлишки, то доводиться вирішувати іншу проблему — розширювати їх споживання або позбавлятися їх. Балансові методи реалізуються шляхом розроблення системи балансів — матеріально-речових, вартісних і трудових. Баланс — двостороння бюджетна таблиця, в лівій частині якої відображено джерела ресурсів, а у правій — їх розподіл:



Джерела ресурсів	Розподіл ресурсів
1. Залишок на початку періоду	1. Поточне споживання
2. Зовнішні надходження	2. Реалізація на сторону
3. Внутрішні резерви	3. Залишок наприкінці періоду.
Всього	Всього
Баланс	Баланс

В основі таких таблиць — балансове рвняння, сенс якого полягає у тому, що сума залишків ресурсів на початку періоду та їх надходження із внутрішніх і зовнішніх джерел повинні дорівнювати сумі їх витрат (поточного споживання і продажу) та залишатися наприкінці періоду. Всі джерела ресурсів у балансі даються із зазначенням основних постачальників. *Нормативні методи* полягають у тому, що за основу планових завдань на певний період (а відповідно і за основу балансів) приймаються норми витрат різних ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошей) на одиницю продукції. Наприклад: норма часу — величина витрат робочого часу, визначена для виконання робіт або їх елементів одним працівником чи групою працівників певної кваліфікації за певних організаційно-технічних умов; норма праці — обсяг роботи в натуральному обчисленні (кілограми, метри, штуки), який повинен бути виконаний за одиницю робочого часу (годину, зміну, місяць) одним працівником чи групою працівників певної кваліфікації; норма обслуговування — визначений обсяг роботи з обслуговування певної кількості об'єктів (верстатів, одиниць техніки) протягом певного часу за визначених організаційно-технічних умов; норма чисельності працівників — кількість працівників відповідного процесійно-фахового складу, необхідних для виконання певних виробничих або управлінських функцій чи обсягів праці (за допомогою таких норм визначаються кількість працівників, необхідних для обслуговування обладнання, робочих місць, а також витрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт). *Експертні методи* ґрунтуються на використанні оцінок, думок і точок зору фахівців щодо цілей і термінів розвитку організації, підрозділів, способів їх досягнення та потреб у необхідних ресурсах. За простої експертної оцінки використовують точки зору безпосередніх керівників лінійних

підрозділів та служб. Розширена експертна оцінка здійснюється групою компетентних працівників. Експертні оцінки можуть бути одноразовими і багаторазовими. Переваги цих М. п. — залучення фахівців, узгодження точок зору, незначні витрати; недоліки — суб'єктивність точок зору, складність збирання та оброблення даних. *Математико-статистичні методи* зводяться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. Найпростішими моделями є статистичні, наприклад, кореляційна модель, яка відображає взаємозв'язок двох змінних величин. Виходячи з неї, можна з певним ступенем вірогідності передбачити подію *Б*, якщо відбулася подія *А*. Статистичні моделі допомагають розрахувати майбутні прибутки, планувати фінансові операції на підставі поточних вкладень і заданих відсоткових ставок. До інших М. п. належать експериментальні, системно-аналітичні, програмно-цільові, економіко-математичні, проектно-варіантні, ситуаційні тощо.

В. Сладкевич

**Методи прийняття рішень** — методи розроблення та оптимізації суб'єктом управління альтернативних заходів і раціональних дій, спрямованих на вирішення поставленої задавання та досягнення цілей організації. Методологічною основою існуючих М. п. є загальна теорія систем та системний підхід в управлінні. Рішення можуть прийматися інтуїтивно, на підставі суб'єктивних суджень, зумовлених накопиченим досвідом, знаннями та аналогіями, тобто використання подібних рішень, які приймалися раніше за схожих обставин, а також на основі раціонального способу вирішення проблеми завдяки глибокому аналізу причин її виникнення і виважених логічних міркувань щодо способів її розв'язання. Наукові методи розроблення та оптимізації управлінських рішень поділяються на методи моделювання та експертних оцінок. Методи моделювання базуються на використанні математичних моделей, наприклад моделей теорії ігор, теорії черг, управління запасами, лінійного програмування, екстраполяції та інтерполяції, сітьового планування. За необхідності обґрунтування рішень, які не піддаються кількісному аналізу, застосовуються методи експертних оцінок — колективна генерація

ідей методами мозкової атаки та Дельфі (в різних модифікаціях). Нині досить широко застосовуються такі М. п. р., як сіткове планування, кореляційний і регресійний аналізи, побудова “деревця цілей”, теорія ймовірностей та ін. Кількісні М. п. р. передбачають використання сучасної обчислювальної техніки. В економічному зростанні країн Західної Європи, Японії та США провідну роль відіграє вдосконалення методів прийняття управлінських рішень.

*М. Філіппов*

**Методи розв'язання конфліктів** — способи вирішення протиріч між учасниками процесу управління. Ці методи поділяються на структурні, персональні та психологічні. *Структурні методи* застосовують у разі організаційних конфліктів, які виникають через неправильний розподіл функцій, повноважень і відповідальності, погану організацію праці, неправильну систему мотивації та стимулювання працівників. До структурних методів належать: 1. *Чіткий розподіл і роз'яснення прав та обов'язків*, повноважень і відповідальності. Метод полягає в роз'ясненні результатів, які очікуються керівництвом від кожного працівника і підрозділу (що повинно бути зроблено чи досягнуто; хто отримує і хто надає інформацію; система повноважень і відповідальності; чітке визначення порядку і правил дій). 2. *Застосування координаційних і обов'язкових механізмів*, таких, як: управлінська ієрархія, яка упорядковує інформаційні потоки, процеси прийняття рішень і взаємодія людей; принцип єдиноначальності (у кожного працівника чи підрозділу повинен бути тільки один безпосередній керівник), згідно з яким підлеглі, які конфліктують між собою, мають для розв'язання конфлікту звернутися до свого загального керівника; диспетчерські служби, комплексні проблемно-цільові групи, загальні наради різних відділів, наради і комісії, які забезпечують злагоджену роботу підрозділів підприємств. 3. *Постановка і доведення до персоналу організаційних комплексних цілей*. Місія, філософія, цінності діяльності організації зумовлюють зміст комплексних цілей, які є колективними понятійними і мотивуючими факторами, орієнтують всіх працівників, підрозділи на співробітництво. Таким чином забезпечу-

ється більш налагоджена робота персоналу, керівники підрозділів приймають рішення в інтересах всієї організації. 4. *Використання інтеграційно-орієнтаційної структури санкцій, винагород, і покарань*. Людей, які роблять свій внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, приймають рішення і діють в інтересах всієї організації, підвищують по службі. Важливо, щоб не заохочувались підрозділи і працівники, яким байдужі інтереси й цілі організації. Скоординоване використання системи винагород і покарань допомагає людям зрозуміти, як їм слід діяти в конфліктних ситуаціях, щоб це відповідало бажанню керівництва. Справедлива винагорода позитивно впливає на поведінку людей, запобігає виникненню конфліктів. *Персональні методи*: використання владою позитивних і негативних санкцій, заохочення і покарання учасників конфлікту; зміна конфліктної ситуації мотивацією співробітників з допомогою впливу на їхні інтереси і потреби адміністративними методами; переконання учасників конфлікту, які передбачають психологічні та педагогічні заходи виховної і роз'яснювальної роботи, психологічної допомоги тощо; зміна складу учасників конфлікту і системи їхньої взаємодії шляхом переміщення людей всередині організації, звільнення чи спонукання до добровільного звільнення. *Психологічні методи*: правильна організація своєї поведінки, вміння висловлювати власну точку зору; “саморефлексія”, заснована на можливості людини подивитися на свою ситуацію з позиції зовнішнього спостерігача, усвідомити себе в певній ситуації і сприйняття себе іншими людьми; керування емоціями і періодичне “очищення” від надлишку негативних почуттів, таких, як образа, гнів, страх, ненависть; вміння розпізнавати реальні джерела своїх внутрішніх конфліктів у результаті самоаналізу, за неможливості — звернення до психолога; свідоме використання психологічних захисних механізмів, які певною мірою сприяють зняттю внутрішнього напруження, допомагають подолати проблеми. Захисними механізмами є: заперечення (відхилення від сприйняття негативної інформації); витиснення (мотивоване забування, “витиснення” несприятливих думок); раціоналізація (пояснення своїх вчинків почуттям власної гідності та самоповаги, нав'язання

собі думок про малозначущість проблеми, незаінтересованості в ній); відокремлення (небажання думати про можливі наслідки тих подій, в яких людина повинна брати участь); заняття йогою, медитація, автотренінг для відновлення і мобілізації фізичних і духовних сил.

*В. Сладкевич*

### **Методи управління персоналом**

1) економічні методи (прогнозування та планування потреби в кадрах, розрахунок балансу робочих місць та трудових ресурсів тощо); 2) організаційно-розпорядчі методи (засоби впливу на співробітників в необхідному для організації напрямі на основі використання правових норм); 3) соціально-психологічні методи.

*Г. Щокін*

### **Методи управління проектними ризиками**

— сукупність способів попередження чи уникнення ризикових ситуацій і впливу на них у межах проектної діяльності. У практиці управління проектами застосовують чотири основних М. у. п. р.: скасування, запобігання і контролювання, страхування, поглинання. За конкретного ризику можна одночасно застосовувати кілька М. у. п. р. *Скасування* (ліквідація) проекту є найрадикальнішим М. у. п. р., його вимушено використовують за існування (виникнення) зовнішніх ризиків (країни, адміністративних, юридичних і форс-мажор). *Запобігання і контролювання* застосовують найчастіше, оскільки на доінвестиційній фазі внаслідок великих ризиків фінансово-кредитні інститути відбраковують 9 із 10 чи навіть 99 із 100 проектів. Ідеться про умовне, а не абсолютне запобігання ризику. Це означає, що за багатьма відбракованими проектами позитивне рішення не приймається, а ініціатору проекту рекомендується скоригувати його з метою зниження ризиків до прийняттого рівня. *Запобігання і контролювання* складається з групи інструментів, яка охоплює систему різноманітних практичних заходів профілактики несприятливих подій: створення систем моніторингу; навчання персоналу; закупівлю та встановлення спеціального устаткування; контроль за технологічними процесами; сервісне обслуговування технологічного устаткування компанією-виробником; передання об'єкта інвестиційної

діяльності фаховій компанії-оператору; перевірку устаткування на заводі-постачальнику; створення систем контролю за якістю матеріалів, сировини й напівфабрикатів; наймання замовником проекту інженера-консультанта для контролю виконання робіт тощо. Передбачені на ранніх етапах проектування відповідні інструменти можна розглядати як органічну частину проекту. Так, застосування у проекті безвідхідних технологій сприяє запобіганню екологічним ризикам; використання устаткування для контролю за рівнем метану в межах проекту розробки вугільного родовища шахтним методом дає змогу запобігти вибухам. Окремі інструменти (контроль за якістю сировини та матеріалів, використання інженерів-консультантів) стали нормою проектної діяльності. Як інструменти управління проектними ризиками доцільно використовувати певні превентивно-профілактичні заходи, що відповідають практиці проектної діяльності. Додаткові профілактичні заходи залучають до складу проекту і відображають у проектно-кошторисній документації. Це стосується не тільки превентивно-профілактичних, а й контрольних заходів. До контрольних інструментів належать дії, спрямовані на локалізацію й мінімізацію наслідків ризиків проектної діяльності: створення аварійно-рятувальних, аварійно-ремонтних і пожежних служб у межах проектів.

*Страхування* серед М. у. п. р. набуває форми конкретних інструментів — договорів (угод) про страхування різних видів проектних ризиків і відповідних страхових сертифікатів (полісів). Страховач (страхова компанія) є комерційним гарантом, який надає послуги за певну винагороду (страхову премію, страховий внесок) і на відміну від банку-гаранта не потребує контргарантії або іншого надійного забезпечення. Покривають ризики зі страхового фонду, сформованого за рахунок страхових внесків (а також деяких інших додаткових джерел, у разі страхування політичних ризиків — часто за рахунок коштів державного бюджету). За фазами проектного циклу виокремлюють такі страхові операції: а) доінвестиційна — страхування фахової відповідальності розробників проектно-кошторисної документації; б) інвестиційна — страхування вантажів, будівельних ризиків, ризиків неплатежу за контрактом

тощо; в) виробнича — майнове страхування, страхування екологічних ризиків та інші види страхування відповідальності, страхування від простою виробництва (наприклад, переривання виробничої діяльності); г) закриття проекту. На окремих етапах певної фази проектного циклу іноді застосовують специфічні види страхування, наприклад, на виробничій фазі проекту протягом одного-двох років після впровадження об'єкта в дію можливе страхування післяпускових гарантійних зобов'язань підрядника. За класичною класифікацією видів страхування страхові операції поділяють на майнові (страхування вантажів, більшості видів будівельних ризиків, інвестицій від політичних ризиків та ін.); особи (страхування персоналу від нещасних випадків тощо); страхування відповідальності (екологічних ризиків, фахової відповідальності проектно-будівельних компаній та ін.). Внаслідок широкого застосування страхування політичних ризиків, страхові операції поділяють ще за видами страховачів — приватних страхових компаній і державних та напівдержавних страхових агентств. Страхові операції, пов'язані з проектною діяльністю, класифікують також за суб'єктами страхових договорів: страхування за участю банків-кредиторів (ризик непогашення кредитів, зокрема експортних кредитів від політичних ризиків); страхування за участю проектною компанії (відповідальності позичальника за непогашення кредитів); страхування активів проекту від політичних і комерційних ризиків; страхування від простою виробництва (виходу з ладу техніки, пожеж, екологічних ризиків тощо); страхування за участю постачальників інвестиційних товарів і підрядників (страхування вантажів, будівельних ризиків, комерційних кредитів від ризику неплатежу); страхування за участю консультантів (страхування фахової відповідальності); страхування за участю постачальників ресурсів (на випадок невиконання договорів постачань) і покупців проектного продукту (у разі несплати поставленого проектного продукту). До страхування як методу зменшення ризиків можуть вдаватися практично всі учасники проектною діяльності; здебільшого добровільно (на підставі сформованої практики, згідно з вимогами державних органів, з огляду на власні інтереси), в окремих

випадках — на вимогу одного або кількох учасників проектною діяльності. Лише наявність у відповідний спосіб складених і підписаних учасником проекту договорів страхування та надання їм відповідних страхових полісів є умовою виконання своїх зобов'язань іншими учасниками.

*Поглинання* як М. у. п. р. застосовується за умови співпраці широкого кола учасників проекту. При цьому ризик має бути рівномірно розподілений між ними, оскільки поглинання реалізованого ризику одним або кількома учасниками може виявитися згубним для проекту. Залучення до проекту додаткових учасників дає змогу пом'якшити можливі наслідки реалізації ризику. Додаткові учасники можуть залучатися для виконання ролі співінвесторів і гарантів. Серед інструментів поглинання ризиків розрізняють створення резервних фондів окремими учасниками проектною діяльності та загальних резервних фондів у межах проекту (самострахування та взаємне страхування), розширення кола учасників проектною діяльності з метою зниження ризикового навантаження в розрахунку на одного учасника, надання одними учасниками проекту гарантій іншим його учасникам; інші засоби розподілу та перерозподілу ризиків між учасниками проектною діяльності (застави, неустойки).

*Гарантії* — основний інструмент розподілу ризиків між учасниками проектною діяльності, що передбачає виконання зобов'язань за іншим (основним) договором (контрактом), до якого відсилає гарантія. Мета гарантії — додатково забезпечити фінансові інтереси сторін, які беруть участь як у звичайних видах комерційною діяльності, так і в інвестиційних проектах. Застосовують різні форми гарантій. Гарантії передбачають безумовне виконання гарантом своїх зобов'язань на першу вимогу, навіть якщо вона не підтверджена поданням об'єктувальних документів. За умовних гарантій потрібне виконання певних умов у разі подання необхідної документації, що обґрунтовує чи підтверджує факт порушення зобов'язань за договором (контрактом). У вітчизняній практиці офіційно існує тільки одна форма гарантії — банківська. Згідно з нею банк, кредитна установа чи страхова організація (гарант) дають на прохання іншої особи (принципала) письмове зобов'язання сплати-

ти кредитору принципала (бенефіціару) відповідно до умов зобов'язання, яке дає гарант, грошову суму в разі подання бенефіціаром платіжної вимоги про її сплату. Близьким до гарантії засобом забезпечення зобов'язань є поручництво. За договором поручництва поручитель зобов'язується перед кредитором іншої особи відповідати за виконання останньою її зобов'язань цілком або в певній частині. Розрізняють гарантії обмежені та необмежені. У проєктній діяльності найчастіше застосовують гарантії, обмежені розмірами і термінами. Розмір гарантії, як правило, залежить від розміру контракту або його визначають у відсотках до нього. В окремих випадках надають “безгрошові” гарантії, згідно з якими гарант зобов'язується забезпечити бенефіціару постачання товару чи виконання робіт відповідно до основного договору (контракту). Терміни гарантій здебільшого узгоджують із певними фазами та етапами реалізації проєкту. Крім прямих гарантій, порядок надання та форми яких регламентуються законодавством, існують непрямі, які не відображають у балансі гаранта. Типовий приклад непрямой гарантії — зобов'язання купувати товар у певних обсягах за певною ціною чи постачати сировину за фіксованими цінами. Юридичною формою такого зобов'язання є контракт на придбання або постачання товару. Різновидом непрямих гарантій є домислювальні. Вони взагалі не мають чіткої юридичної форми, і гаранту потрібно відображати їх у фінансовій звітності. Домислювальними гарантіями є протоколи про наміри. Різновиди непрямих гарантій — зобов'язання фінансово-кредитних установ: аваль, резервний та товарний (комерційний) акредитиви. *Аваль* — вексельне поручництво, напис на векселі, що юридично перетворює аваліста на боржника. Після настання терміну платежу векселедавець і аваліст спільно відповідають за зобов'язанням, що міститься у векселі. Авалістом, як правило, є банк, де розміщується рахунок векселедавця. Аваль оформлюють зазвичай написом аваліста на векселі, іноді — видачею окремого документа. Застосовують аваль тоді, коли векселетримач невпевнений у платоспроможності векселедавця. *Резервний (гарантійний, зустрічний) акредитив* — засіб забезпечення кредиту, який полягає в тому, що банк, де розміщується

рахунок позичальника, як забезпечення кредиту відкриває акредитив на користь іншого банку, що надає цій компанії резервний кредит. *Комерційний (товарний) акредитив* — зобов'язання банку виплатити певному одержувачу з доручення за рахунок клієнта обумовлену суму в певній валюті за умови надання бенефіціаром (експортером, підрядником) необхідних документів. По суті це засіб страхування від ризику неплатежу з боку імпортера (замовника). Найнадійнішим інструментом акредитивних розрахунків для бенефіціара є *безвідкличний підтверджений акредитив* — безвідкличне зобов'язання платіжу з боку банку у формі документального підтвердження його здійснити платіж у будь-якому випадку в разі пред'явлення необхідних документів. Акредитив — це вид непрямой гарантії платежу, який часто застосовують у відносинах між продавцями й покупцями, замовниками та підрядниками. Існують також інструменти розподілу й перерозподілу ризиків між учасниками проєктної діяльності, призначені для забезпечення виконання зобов'язань сторін. Це застави, задатки, утримання майна боржника й неустойки. Ці засоби лише з певними обмеженнями можна зарахувати до інструментів розподілу та перерозподілу проєктних ризиків.

О. Самокиш

**Методи управлінського консультування** — надання допомоги у формуванні системи інформаційного менеджменту в компанії; діагностування проблем, що турбують клієнта; розроблення рекомендацій, заснованих на професійному діагнозі стану бізнесу; надання допомоги в реалізації рекомендацій; сприяння підвищенню кваліфікації клієнта; допомога у формуванні ефективної моделі системи управління компанією. *Надання допомоги у формуванні системи інформаційного менеджменту в компанії*. Однією з найважливіших потреб керівника і менеджера є потреба в актуальній і надійній інформації. Величезний обсяг і розмаїтість інформації часто є причиною нерозв'язуваності цієї проблеми для переважаного бізнесмена. Тому цілком виправданим є передання її вирішення консультантам, які можуть не тільки відстежувати нові “хвилі” в інформаційному просторі, а й надавати інформацію споживачеві в не-

обхідній формі. Існує величезний попит на такі види інформації: 1) загальна ринкова інформація: перспективи розвитку галузі; стан на ринку кредитів; стан фондового ринку; демографічна і соціологічна інформація тощо; 2) інформація про споживачів: визначення головних споживачів, перспективи їхнього розвитку; виявлення кола людей, які впливають на прийняття рішень; визначення потенційних споживачів та ін.; 3) інформація про конкурентів: перспективи розвитку виробничих фондів; заходи з підвищення кваліфікації персоналу; засоби підвищення мотивації персоналу; політика у сфері ціноутворення та ін.; 4) інформація про постачальників: перспективи розвитку ринку техніки та устаткування; нове на ринку сучасних технологій; новини ринку сировини, палива та ін.; 5) нормативна інформація: зміни в оподаткуванні; нове в бухгалтерському обліку і звітності; зміни в митному законодавстві тощо.

*Діагностування проблем, що хвилюють клієнта.* Складність бізнес-діагностики полягає у завуальованості дійсної проблеми багатьма симптомами. Тому потрібно мати певні навички та досвід для правильного визначення і класифікації симптомів і проблем, передусім чітке уявлення щодо відмінностей між симптомами і проблемами. Симптоми — ознаки наявності проблеми, наприклад зниження товарообміну компанії, скарги покупців, незадоволеність працівників тощо. Проблеми — глибинні слабкості компанії: низька якість її товарів, погане сервісне обслуговування та ін. Потрібно визначити певну ієрархію проблем, щоб знайти серед них головну. Для ефективного діагностування доцільно використовувати такі засоби: 1) аналіз документації компанії: вивчення планової та звітної документації; аналіз внутрішніх нормативів і стандартів; аналіз скарг споживачів та ін.; 2) анкетування і опитування працівників: оцінне опитування з метою виявлення ставлення до існуючої системи управління; опитування з метою виявлення цікавих ініціатив і пропозицій тощо; 3) інтерв'ювання менеджерів: фронтальне інтерв'ювання з метою вивчення загального стану системи управління; тематичне інтерв'ювання з метою глибокого аналізу стану справ; 4) розроблення рекомендацій, заснованих на професійному діагнозі стану

бізнесу. Діагностика дає багатий матеріал для аналізу проблем, що турбують клієнта. Але фактично це тільки підготовча робота для формування ефективних рекомендацій з вирішення цих проблем. Справжнє мистецтво бізнес-консультанта виявляється в його вмінні вибрати з багатьох альтернативних варіантів найоптимальніший і запропонувати його для вирішення проблем. Найчастіше рекомендації виступають у формі розроблення програми конкретних дій для вирішення існуючої проблеми.

*Надання допомоги в реалізації рекомендацій.* Принциповим моментом у консалтинговій діяльності є те, що після розроблення рекомендацій настає етап їх впровадження. На практиці розроблення рекомендацій та їх впровадження відбуваються майже одночасно. Тобто використовується багатоітераційна технологія: усі пропозиції проходять апробацію, після чого коригуються і стають конкретнішими. Потім знову перевіряються практикою і коригуються. У реальному консалтингу часто використовується алгоритм, показаний на схемі.



Схема розроблення і впровадження рекомендацій

*Сприяння підвищенню кваліфікації клієнта.* Це ще одна характерна риса і відмінність консалтингу. На практиці розроблення і впровадження рекомендацій відбуваються паралельно з проведенням тренінгів, семінарів, нарад з керівництвом, менеджерами, виконавцями, оскільки без цієї освітньої підтримки процес розв'язання проблем підприємства істотно гальмується й ускладнюється. Програма тренінгового циклу формується залежно від проблем, пов'язаних з реалізацією конкретного проекту. Для вирішення проблем малих підприємств, створених нещодавно або які тільки створюються, можна застосовувати навчальний план, який протягом багатьох років довів свою ефективність (табл.).

**Навчальний план тренінгового циклу  
“Сприяння розвитку малого бізнесу”**

№ п/п	Назва тренінгу	Кількість часів
1	Правові аспекти створення малих підприємств	4
2	Маркетингові аспекти діяльності малого підприємства	8
3	Проблеми створення команди і мотивації персоналу	8
4	Бізнес-планування в малих підприємствах	12
5	Цикл формування портфелів замовника	8
	Разом	40

Тренінги мають багато переваг; крім безпосереднього підвищення кваліфікації менеджерів вони надають керівникам підрозділів можливість у майбутньому самим організовувати навчання своїх підлеглих за аналогічною технологією.

*Підвищення ефективності системи управління організацій.* Консалтингові компанії відіграють важливу роль у розвитку бізнесу організації. Це може виявлятися у розробленні системи маркетингового планування, формуванні сучасної моделі мотивації персоналу, у створенні антикризових програм тощо. Головне призначення консалтингу — допомогти керівникам уникнути типових помилок в управлінні, забезпечити своєчасне запобігання невіправданим витратам і втратам. Ці втрати, як правило, у кілька разів перевищують оплату послуг консультантів. Так, штрафні санкції для більшості суб'єктів господарювання у 5–10 разів перевищують вартість аудиторської перевірки. Тому різниця між потенційними втратами і ціною консалтингових послуг забезпечує існування консалтингового бізнесу і є консолідованим показником його ефективності. *Основні помилки*, яких найчастіше припускаються керівники організацій під час управління: ігнорування стратегічного менеджменту; помилки в оцінці розміру ринку збуту і майбутніх доходів; прорахунки у формуванні управлінської команди; неправильне визначення витрат на реалізацію бізнес-проектів; помилки у створенні механізму фінансового менеджменту; економія на рекламі та представницьких витратах; економія на послугах професійних консультантів.

*В. Коростельов*

**Методологія менеджменту** — 1) система законів, найзагальніших принципів, положень і методів, що становлять пізнавальну базу теорії менеджменту; 2) сукупність прийомів, способів, процедур дослідження, що використовуються у менеджменті як науковій дисципліні. Термін “менеджмент” застосовується у двох значеннях: з одного боку, як особлива сфера соціально-практичної діяльності людини, спрямованої на створення, забезпечення функціонування і розвиток організацій, а з іншого — як особлива наукова дисципліна, предметом дослідження якої є комплекс емпіричних знань (які акумулюють у собі різноманітний управлінський досвід, а також отримані спеціальними науковими методами) та широкий спектр концепцій, що розкривають і моделюють різні аспекти управлінської діяльності на всіх рівнях життєдіяльності суспільства. Провідне місце серед цих концепцій належить теоріям організації, які пояснюють вплив цієї формальної структури, змісту її внутрішньої діяльності та зовнішнього середовища на складну поведінку людей, об'єднаних в організацію. Впродовж столітньої історії розвитку теоретичної науки “менеджеризм” (науки про управління виробництвом, підприємством, культурологічним бізнесом тощо) вченими запропоновано різноманітний спектр його теорій та підходів. Американські дослідники Дж. Д. Гордон і М. Е. Мілакович вирізняють чотири типи теорії організації (формальні теорії; школа “людських відносин”; “організаційний гуманізм”; сучасна теорія організації); Д. М. Шафриц і Д. С. Отт — шість (класичні теорії; неокласичні теорії; “сучасні” структурні теорії; системи і ситуаційні теорії; школа “влади і політики”; школа “організаційної культури”). Російські вчені, О. С. Виханський і А. І. Наумов виокремлюють два вчення про управління: “одномірні” та “синтетичні”. В науковій літературі існують й інші типи класифікацій теорій організації. Таке їх розмаїття стало наслідком тривалого осмислення вченими проблем соціального управління суспільством, їх прагненням забезпечити життєдіяльність як в цілому, так і окремих її складових відповідно з ідеальними зразками. Саме у цьому контексті відбувалось становлення класичного наукового менеджменту, його теоретико-методологічних засад. Цьому сприяли такі головні передумови: транс-

формація соціальних структур, внаслідок чого панівними стають структури “цілераціональної” дії; промисловий переворот, що замінив ремісничку працю масовим індустріальним виробництвом з особливим типом організації праці; високий авторитет науки, що дедалі більше виявлявся у практичній ефективності; класичний ідеал науковості, у незаперечному слідуванні якому бачили своє завдання більшість філософів і вчених того часу фактично у всіх галузях науки. У процесі становлення і розвитку менеджменту сформувалися певні норми управління: закони, закономірності та принципи, інтегрування яких є стрижнем науки про управління.

*О. Антонюк*

**Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства** — система послідовних дій економічних важелів, методів, у взаємозв’язку з функціонуванням основних підсистем (нормативно-правової, техніко-технологічної, соціально-трудова, організаційно-економічної, фінансово-інвестиційної), які регулюють процес вибору стратегії розвитку підприємства, забезпечують конкурентоспроможність продукції на вітчизняному і світових ринках та сприяють його фінансовій стійкості.

*О. Драган*

**Мислення мовне** — мислення, що використовує знакові засоби для переведення внутрішніх індивідуальних змістів у загальнозначущі значення та їх оформлення в текст.

*В. Колпаков*

**Мислення образне** — мислення, що використовує споглядальні почуттєві образи в оформленні внутрішніх інтелектуальних змістів та емоційних переживань. М. о. спрямоване на з’ясування сутності внутрішніх станів за допомогою виокремлення спільного між внутрішніми переживаннями і яскраво виявленими рисами використовуваного образу.

*В. Колпаков*

**Мистецтво управління** — сприйняття управлінської практики як специфічного виду діяльності, якого можна навчитися тільки через досвід і яким досконало можуть оволодіти лише люди, котрі мають

до цього талант. Існують дві точки зору на управління: 1) люди, які мають схильність до системного аналізу та узагальнення, вважають управління наукою про складні системи, їх характеристики та класифікації; 2) прагматики, які будують свої висновки на здоровому глузді, досвіді або інтуїції, не відкидаючи науковості управління, використовують термін “М. у.” Проте, що управління — це складна наука, свідчить головний аргумент науковості — наявність його загальних принципів, які визначають різні аспекти управління системами, а також власна методологія та конкретні методи здійснення процесу управління. Предметом науки управління є явища і процеси, характерні для певного класу систем. Лютер Г’юмек, теоретик у галузі управління, стверджує, що воно стає наукою тому, що, по-перше, систематично вивчає явища, які можна згрупувати в різні теорії; по-друге, намагається на систематизованій основі зрозуміти, чому і як люди систематично працюють разом для досягнення певних цілей; по-третє, прагне зробити ці системи співробітництва кориснішими для людства. Суттєвий внесок у розвиток теорії управління як науки зробили математика, статистика, інженерні науки, які допомогли змодельовати, оптимізувати або кількісно обґрунтувати управлінські явища, що раніше не піддавалися вимірюванню. З появою економіко-математичних методів і ЕОМ настала ера переходу від якісного описання управлінських ситуацій до кількісного їх аналізу та обґрунтування. В науці управління відбувається заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями. Це доводить, що управління — наука, хоча й достатньо молодода. Основа будь-якої науки — можливість об’єктивно виміряти досліджувані явища. Багато процесів в управлінській практиці важко піддаються вимірюванню внаслідок відсутності механізму їх описання і аналізу. Те, що не піддається кількісному аналізу, більшість керівників-практиків відносять до М. у. Обґрунтування М. у., яким володіють лише окремі люди, є частиною науки управління. Проте оволодіти мистецтвом професії управління-менеджера можна тільки за допомогою пізнання науки управління. Видатний менеджер Лі Яккока (США) пропонує такі підходи до оволодін-



ня М. у: 1) вміння контактувати з людьми; 2) здатність зосередитись і раціонально використовувати свій час; 3) вміння визначати пріоритети; необхідність регулярно ставити кілька запитань своїм провідним працівникам: “Які завдання Ви ставите собі на найближчі три місяці? Які Ваші плани, пріоритети, надії? Що Ви збираєтесь зробити для їх здійснення?”; 4) необхідність раз на три місяці разом із своїм безпосереднім керівником підбити підсумки зробленого і визначити цілі на наступний квартал; 5) порядок письмового викладу будь-якої ідеї — перший крок до втілення її в життя; 6) необхідність інколи піти на ризик, а потім виправляти допущені помилки; 7) прийняття найважливіших рішень у корпораціях не колективними органами, не комітетами, а окремими особами; 8) менеджер повинні не тільки вміти приймати своєчасні рішення, а й бути мотиваторами; 9) єдиний спосіб спонукати людей до енергійної діяльності — це спілкуватися з ними; 10) похвалити людину краще в письмовій формі, а посварити — телефоном; 11) непотрібно намагатися виконувати роботу, яку повинні робити інші; 12) головною причиною нездатності здібних людей зробити кар’єру є їхня низька комунікативність; 13) внаслідок того, що більшість людей не читає повністю газетні матеріали, а обмежується заголовками і підзаголовками, ті, хто їх формулює, має великий вплив на сприйняття новин читачами; 14) здатність людини розмірковувати, її здоровий глузд — це її єдина реальна перевага перед мавпою; 15) помилки роблять всі, але біда в тому, що більшість людей не хоче їх відкрито визнавати; 16) якщо дійсно вірити у те, що ти робиш, варто наполегливо домагатися свого, незважаючи на перешкоди.

*О. Царіненко*

**Мито** — непрямий податок, який стягується державними органами при перевезенні юридичними та фізичними особами через державний кордон товарів і виробів. В Україні законодавчою базою цього податкового платежу є Митний кодекс України, прийнятий 12 грудня 1991 р. № 1970-ХІІ, Закони України “Про єдиний митний тариф” від 5 лютого 1992 р. № 2097-ХІІ та “Про митний тариф України” від 5 квітня 2001 р. № 2371-ІІІ з урахуванням подаль-

ших змін та доповнень. Сферою дії М. є єдина митна територія України. Під цим терміном розуміють територію держави, в т. ч. територію штучних островів, установок та споруд, що створюються в економічній (морській) зоні України, над якими вона має виключну юрисдикцію щодо митної справи. Межі митної території є митним кордоном. У цілому він співпадає з державним кордоном України за винятком спеціальних митних зон, статус і територію яких визначає Верховна Рада України. В цих зонах встановлюються спеціальні митні режими на підставі державних та багатосторонніх угод, які передбачають пільгові умови для суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності України та іноземних суб’єктів підприємницької діяльності. Використовують такі терміни щодо переміщення товарів через митний кордон України: “ввезення та вивезення з України” — переміщення через митний кордон України товарів та інших предметів; “транзит через територію України” — переміщення через територію України товарів та предметів за умови здійснення митного контролю між двома або в межах одного пункту на митному кордоні держави; “переміщення через митний кордон” — ввезення на митну територію України, вивезення з цієї території або транзит через територію товарів та інших предметів у будь-який спосіб, у т. ч. використання з цією метою трубопроводного транспорту та ліній електропередач; “пропуск через митний кордон” — дозвіл митниці на використання товарів та інших предметів на митній території України або за її межами з метою, яка була заявлена митниці; “тимчасове ввезення на митну територію та тимчасове вивезення за межі цієї території” — ввезення на митну територію України за умови зворотного вивезення за її межі та вивезення з митної території України за умови зворотного ввезення на цю територію. Переміщення всіх товарів або інших предметів повинно відбуватися під митним контролем, який здійснюється з метою забезпечення дотримання державними органами, підприємствами та їх службовими особами, громадянами порядку переміщення через митний кордон України товарів та інших предметів. Він здійснюється службовими особами митниці шляхом перевірки документів, необхідних для здійснення такого контролю,

митного огляду та перегляду, обліку товарів та предметів, які переміщуються через митний кордон країни та в різних інших формах, які не суперечать чинному законодавству України. Митний контроль здійснюється шляхом декларування товарів та предметів, які переміщуються через митний кордон України (подання заяви за встановленою формою про мету переміщення через митний кордон товарів та інших предметів, а також інших відомостей, потрібних для здійснення митного контролю). Існує відмінність у декларуванні для юридичних та фізичних осіб. Юридичні особи здійснюють декларування всіх товарів, які переміщуються через митний кордон України. Фізичні особи мають право декларувати не всю кількість товарів, а тільки ту, яка перевищує частку, визначену чинним законодавством для провезення фізичними особами без декларування. Загалом перелік товарів, які підлягають декларуванню та з яких сплачується мито, значно ширший, ніж перелік підакцизних товарів.

За митне оформлення вантажів, товарів, предметів, спадщини, речей у зонах митного контролю на території та в приміщеннях підприємств, а також виробів, які переміщуються через митний кордон України, за перебування їх під контролем митних органів, за зберігання товарів та інших виробів під відповідальність митниці й коли передання під таку відповідальність не є обов'язковим або за виконання інших робіт, що не є службовими обов'язками працівників митниці або виконуються поза робочим часом, встановленим на митниці, стягаються митні збори, розмір яких визначається Кабінетом Міністрів України. Обкладання М. товарів та інших предметів здійснюється на підставі Закону України "Про Єдиний митний тариф". У загальному вигляді — це систематизоване зведення ставок М., яким обкладаються товари та інші предмети, що ввозяться чи вивозяться за митну територію України. Ставки Єдиного митного тарифу встановлюються на всій митній території України і є єдиними для всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності незалежно від форм власності, організації господарської діяльності та територіального розташування.

За загальним визначенням М. — податок на товари та інші предмети при переміщенні їх через митний кордон України.

Згідно з чинним законодавством існують такі види М: 1) адвалерне — нараховується у відсотках до митної вартості товарів та інших предметів; 2) специфічне — нараховується у встановленому грошовому розмірі на одиницю товарів та інших предметів; 3) комбіноване — поєднує адвалерне та специфічне М.; 4) ввізне (або імпортне) — нараховується на товари та інші предмети при їх ввезенні на митну територію України; 5) диференційоване на: преференційні ставки (для товарів та інших предметів, які походять з держав, що входять разом з Україною до митних союзів або утворюють разом з нею спеціальні митні зони); пільгові ставки (для товарів та інших предметів, які походять з країн або економічних союзів, що користуються в Україні режимом найбільшого сприяння, тобто іноземні суб'єкти господарської діяльності цих країн мають пільги); повні (загальні) ставки (для всіх інших предметів і товарів); 6) вивізне (або експортне) — нараховується на товари та інші предмети які вивозяться за межі митної території України; 7) сезонне — встановлюється на окремо визначені товари на певний термін, як правило, не більше чотирьох місяців; 8) спеціальне — застосовується з такою метою: захист власного виробника; захист національного товаровиробника у випадках, коли товари ввозяться на митну територію України в обсягах, які можуть заподіяти значну шкоду національному товаровиробнику; як заходи у відповідь на дискримінаційні недружні дії інших держав, які обмежують здійснення законних прав та інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що шкодить інтересам України; 9) антидемпінгове — застосовується у разі вивезення за межі митної території України товарів за ціною, значно нижчою від ціни інших експортерів аналогічних або конкурентних товарів, якщо таке завезення завдає шкоди інтересам України; 10) компенсаційне — стягується в таких випадках: у разі ввезення на митну територію України товарів, які є суб'єктом субсидного імпорту, що завдає шкоди національному товаровиробнику; при вивезенні за межі митної території України товарів для виробництва, перероблення, продажу, транспортування, експорту або на споживання яких безпосередньо чи опосередковано надавалася субсидія і при цьому таке вивезення завдає шкоди.

М. нараховується на підставі митної вартості товару та інших предметів і складається з таких частин: ціна товару, зазначена в рахунку-фактурі, а також фактичні витрати, які входять до рахунку-фактури; витрати на транспортування, навантаження, розвантаження, перевантаження та страхування до пункту перетину митного кордону України; комісійні та брокерські витрати, плата за використання об'єктів інтелектуальної власності, яка належить до цих товарів та інших предметів і повинна бути оплачена імпортером (експортером) прямо або побічно як умова їх ввезення. М. визначається митним органом України згідно зі ставками, які встановлюються Єдиним митним тарифом України, і сплачується на підставі митної декларації у національній валюті держави. Якщо М. нараховується в іноземній валюті, то вона перераховується в національну за курсом Національного банку України, яка застосовується для розрахунків із зовнішньоекономічних операцій і діє на день подання митної декларації. Законом України визначено пільги із сплати мита. Вони поширюються на: 1) транспортні засоби, які здійснюють регулярні міжнародні перевезення вантажів, багажу та пасажирів, а також засоби, які необхідні для їх використання; 2) предмети матеріально-технічного постачання, які вивозяться за межі митної території України і необхідні для забезпечення виробничої діяльності українських та орендованих (зафрахтованих) українськими підприємствами суден; 3) валюту України, іноземну валюту, цінні папери; 4) товари та інші предмети, які при перевезенні зазнали ушкодження та стали непридатними для подальшого використання; 5) товари та предмети, які походять з митної території України і ввозяться назад без будь-якої переробки, або товари та предмети іноземного походження, які вивозяться назад за межі митної території України без обробки або переробки; 6) товари та предмети (крім підакцизних), що імпортуються всеукраїнськими та міжнародними об'єднаннями громадян, які постраждали від аварії на Чорнобильській АЕС, якщо в статутній діяльності таких об'єднань передбачено надання медичної та соціальної допомоги, і особи, які постраждали від цієї аварії, становлять не менше 75% загальної кількості членів об'єднань та працюючих на цих

підприємствах. Законом передбачено також звільнення від сплати мита товарів та інших предметів, які тимчасово ввозяться на митну територію України і призначені до зворотного вивезення і у зазначені терміни будуть повернені у незмінному стані або у відремонтованому вигляді; товари та інші предмети, які тимчасово вивозяться з території України та призначені для зворотного ввезення у певні терміни у незмінному стані.

*Я. Литвиненко*

**Міжнародний кредит** — надання грошово-матеріальних ресурсів державами, банками, іншими юридичними і фізичними особами одних країн іншим країнам в тимчасове користування на умовах терміновості, оборотності та сплати відсотків. До М. к. належить також кредит міжнародних валютно-кредитних організацій.

*О. Казак*

**Міжнародний механізм захисту прав людини** — міжнародне співробітництво в заохоченні та розвитку поваги до прав людини і основних свобод для всіх, незалежно від раси, статі, мови і релігії. Жахливі наслідки Другої світової війни зумовили прийняття державами — членами ООН зобов'язань “сприяти співробітництву з Організацією Об'єднаних Націй у загальній повазі та дотримуватися прав людини і основних свобод”. З цією метою до цілей, визначених у Статуті ООН, було введено відповідне положення. Проблеми прав людини і основних свобод відображені у низці статей Статуту. У преамбулі його зазначено, що народи Об'єднаних Націй висловлюють свою рішучість “знову утвердити віру в основні права людини, в гідність і цінність людської особистості, в рівноправність чоловіків та жінок і в рівність прав великих і малих націй”. У статуті зазначено, що “ООН не встановлює ніяких обмежень стосовно прав чоловіків і жінок брати участь у будь-якій якості та в рівних умовах у її головних і допоміжних органах (ст. 8)”; всі члени ООН зобов'язуються виконувати спільні та самостійні дії у співробітництві з Організацією для досягнення цілей, вказаних у ст. 55: сприяти “загальній повазі та дотриманню прав людини і основних свобод для всіх, незалежно від раси, статі, мови і релігії” (ст. 56). Велику

увагу правам людини приділяє Генеральна Асамблея, яка є основним органом ООН і до якої входять усі її члени, кожен з яких має один голос. Згідно зі ст. 13 Статуту ООН одна із функцій Генеральної Асамблеї полягає в організації досліджень і складанні рекомендацій з метою сприяння міжнародному співробітництву в галузях економічній, соціальній, культурній, освіті, охорони здоров'я і здійсненню прав людини та основних свобод для всіх, незалежно від раси, статі, мови і релігії. У більшості випадків пункти з прав людини вносять до порядку денного Генеральної Асамблеї із розділів доповіді Економічної і Соціальної Ради, які стосуються прав людини, або на підставі рішень, прийнятих Асамблеєю на попередніх сесіях, про розгляд окремих питань. Інші основні органи Об'єднаних Націй, держави-члени і генеральний секретар також вносили в порядок денний Асамблеї пункти, які стосуються прав людини. З часу прийняття в 1948 р. Загальної декларації прав людини Асамблея прийняла численні декларації та конвенції з питань прав людини стосовно, зокрема, геноциду, расової дискримінації, апартеїду, біженців, осіб без громадянства, прав жінок, рабства, шлюбу, дітей, молоді, іноземців, притулку, інвалідів і розумово неповноцінних осіб, катувань, розвитку і соціального прогресу. Допоміжними органами Генеральної Асамблеї, які займаються питаннями прав людини і основних свобод, є: Спеціальний комітет з питання про хід здійснення Декларації про надання незалежності колоніальним країнам і народам (Спеціальний комітет деколонізації); Рада ООН з Намібії; Спеціальний комітет проти апартеїду; Спеціальний комітет розслідування дій Ізраїлю щодо населення окупованих територій, що порушують права людини; Комітет здійснення невід'ємних прав палестинського народу.

Значну увагу питанням прав людини приділяє Економічна і соціальна рада, яка займається координацією економічної та соціальної діяльності ООН і пов'язаних з нею спеціалізованих установ і організацій. Відповідно до ст. 62 Статуту ООН вона може надавати рекомендації з метою заохочення становища і дотримання прав людини та основних свобод для всіх. Вона може також готувати для подання Генеральній Асамблеї проекти конвенцій і скликати

міжнародні конференції з питань прав людини. Згідно зі ст. 68 Рада створює комісії в економічній і соціальній галузях і для заохочення прав людини. За ст. 64 вона уповноважена "укладати угоди з членами Організації та зі спеціалізованими установами з метою отримання від них доповідей про заходи, вжиті ними на виконання її власних рекомендацій і рекомендацій Генеральної Асамблеї з питань, що належать до її компетенції", а також повідомляти Генеральній Асамблеї свої зауваження щодо цих доповідей. Для сприяння в розгляді питань, які стосуються прав людини, Рада створила Комісію з прав людини і Комісію, що займається становищем жінок. У свою чергу, Комісія з прав людини має Підкомісію із запобігання дискримінації і захисту меншин. Комісія з прав людини, створена в 1946 р., стала головним органом з прав людини, до компетенції якого увійшли найрізноманітніші питання, що стосувалися цих прав: підготовка досліджень прав людини, рекомендацій і проектів міжнародних документів; виконання спеціальних доручень Генеральної Асамблеї та Економічної і соціальної ради (серед них розгляд заяв, які стосуються порушень прав людини, і аналіз повідомлень щодо таких порушень). Комісія тісно співпрацювала з усіма іншими органами ООН, до компетенції яких входили питання прав людини. Крім того, вона надавала допомогу Економічній і соціальній раді у координації діяльності, пов'язаної з правами людини в межах системи ООН. Комісія створила кілька допоміжних органів, серед них — Підкомісію із запобігання дискримінації та захисту меншин, низку органів для вивчення проблем прав людини в конкретних країнах і на певних територіях, а також для вивчення питань, які стосуються сфери її компетенції. Засновані були також такі групи: Спеціальна робоча група експертів з прав людини у південній частині Африки; Група трьох, створена відповідно до ст. 9 Міжнародної конвенції про припинення злочинів апартеїду і покарання за нього; Робоча група, що вивчає випадки постійного грубого порушення прав людини; Робоча група, що займається питаннями недобровільного або насильницького зникнення; Робоча група урядових експертів права у розвитку; Робоча група для продовження загального аналізу з метою подальшого

заохочення і розвитку поважання прав людини і основних свобод. Крім того, Комісія активно використовувала різноманітні методи розгляду порушень прав людини: збирання інформації групи експертів у складі спеціальних доповідачів, представників чи інших осіб, призначених Комісією для вивчення ситуації в галузі прав людини або в певних країнах, таких, як Афганістан, Чилі, Сальвадор, Гватемала, Ісламська Республіка Іран, або у зв'язку з конкретними випадками порушення прав людини, наприклад зі стратою без судового розгляду і безпідставними стратами, релігійною нетерпимістю. Комісія створювала також неофіційні робочі групи відкритого складу для сприяння їй у підготовці міжнародних декларацій і конвенцій, зокрема проекту декларацій про права осіб, які належать до національних, етнічних, релігійних та мовних меншин, проекту конвенції про права дитини, проекту декларації про права і відповідальність окремих осіб, груп і організацій у справі заохочення і захисту загальноновизнаних прав людини та основних свобод.

У 1947 р. на своїй першій сесії Комісія з прав людини заснувала Підкомісію з попередження дискримінації та захисту меншин з метою: а) здійснювати дослідження, особливо на основі Загальної декларації прав людини, і виробляти рекомендації Комісії з прав людини про запобігання будь-якій дискримінації стосовно прав людини та основних свобод і захисту расових, національних, релігійних і мовних меншин; б) виконувати будь-які інші функції, які можуть бути покладені на неї Економічною і соціальною радою чи Комісією з прав людини. Підкомісія заснувала три робочі групи, які збираються перед кожною щорічною сесією для надання допомоги у вирішенні деяких завдань: 1) Робочу групу, що займається повідомленнями (вона розглядає повідомлення щодо порушень прав людини і доводить до відома Підкомісії ті повідомлення, які найбільш очевидно свідчать про систематичні достовірно підтвержені грубі порушення прав людини); 2) Робочу групу з питань рабства (розглядає події у сфері рабства та торгівлі, у т. ч. подібну до рабства практику, експлуатацію дитячої праці та проституції третіми особами); 3) Робочу групу з питань корінного населення (розглядає події

у сфері захисту прав корінного населення). Кожна робоча група подає доповіді на розгляд Підкомісії. З приводу деяких питань, які стосуються виконання функцій, Підкомісія приймає власні резолюції та рішення, з інших питань розробляє проекти резолюцій і рішень для розгляду Комісією з прав людини та Економічною і соціальною радою. Підкомісія подає Комісії доповідь про роботу кожної сесії.

У лютому 2006 р. на 60-й сесії ООН було прийнято резолюцію щодо створення нової Ради з прав людини замість Комісії з прав людини. Остання, як зазначив у пояснювальній записці генеральний секретар ООН, у сучасному вигляді хоч і має деякі сильні сторони і багату історію, проте її спроможність виконувати завдання, які стоять поряд нею, відстає від сучасних потреб. У 1946 р. Економічною і соціальною радою було створено Комісію з питань становища жінок, у функції якої входить: а) підготовка рекомендацій і доповідей Раді про підтримку прав жінок у політичній, економічній, громадській, соціальній галузях та сфері освіти; б) винесення рекомендацій Раді з приводу найважливіших проблем (які потребують негайного розгляду) щодо прав жінок з урахуванням необхідності застосування принципу рівності в правах чоловіків і жінок, а також у підготовці пропозицій з виконання цих рекомендацій.

Захистом прав людини, відпрацюванням механізмів у цій сфері активно займаються органи, засновані відповідно до міжнародних конвенцій про права людини. У 1970 р. згідно зі ст. 8 Міжнародної конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації було засновано Комітет ліквідації расової дискримінації, який зобов'язаний: розглядати доповіді про прийняті законодавства, вжиті судові, адміністративні чи інші заходи державами-учасницями, з допомогою яких втілюються в життя положення цієї Конвенції; вносити пропозиції та загальні рекомендації на підставі вивчення доповідей та іншої інформації; сприяти розв'язанню суперечок між державами-учасницями щодо застосування положень Конвенції; отримувати і розглядати повідомлення від окремих осіб у межах юрисдикції держав-учасниць, які визнали компетенцію Комітету в даному питанні. За необхідності Комітет може призначити спеціальну узгоджувальну ко-

місію, яка надає свої послуги сторонам у суперечці стосовно застосування Конвенції з метою мирного врегулювання даного питання на підставі дотримання положень Конвенції. Комісія подає Комітету доповідь, у якій зроблено висновки щодо всіх питань, що стосуються фактичної сутності суперечок між сторонами, і виробляє рекомендації з метою мирного врегулювання суперечок. Відповідно до ст. 28 Міжнародного пакту про громадянські і політичні права у 1977 р. було створено Комітет прав людини. Згідно зі ст. 40–45 він покликаний: вивчати доповіді держав-учасниць про вжиті заходи щодо втілення в життя прав, визнаних у Пакті, й щодо прогресу, досягнутого у використанні цих прав; пересилати державам-учасницям свої доповіді й такі зауваження загального плану, які він вважає доцільними, виконувати певні функції для врегулювання спорів між державами-учасницями стосовно виконання ними своїх обов'язків за Пактом, якщо ці держави визнають компетенцію Комітету; у разі потреби призначити спеціальну узгоджувальну комісію для надання послуг державам — учасницям суперечки стосовно виконання положень Пакту з метою миролюбного вирішення цього питання на основі дотримання положень Пакту. Згідно зі ст. 42 Пакту держава може в будь-який час заявити про визначення компетенції отримувати та розглядати повідомлення однієї з держав-учасниць про те, що інша держава-учасниця не виконує своїх обов'язків за даним Пактом. Повідомлення, які передбачаються цією статтею, розглядаються за такою процедурою: згідно з Факультативним протоколом до Міжнародного пакту про громадянські і політичні права окремі особи, які зробили заяву про те, що мало місце порушення якого-небудь із прав, викладених у Пакті, були випробувані та вичерпані всі доступні внутрішні засоби, можуть подати письмове повідомлення на розгляд Комітету прав людини. Такі повідомлення приймаються Комітетом лише в тому випадку, якщо держава — учасниця Пакту є також учасницею Факультативного протоколу. Комітет розглядає повідомлення у світлі всієї письмової інформації, поданої особою і зацікавленою державою-учасницею, і висловлює свої міркування відповідній державі-учасниці та авторові повідомлення.

У 1985 р. Економічною і соціальною радою засновано Комітет економічних, соціальних і культурних прав, який вивчає доповіді, подані йому державами — учасницями Міжнародного пакту про економічні, соціальні та культурні права 1966 р., про вжиті ними заходи і досягнутий прогрес у дотриманні прав, визнаних у Пакті, а також сприяє Економічній і соціальній раді у виконанні нею функцій контролю за здійсненням Пакту шляхом внесення пропозицій і рекомендацій загального характеру на підставі розгляду доповідей, що подаються державами-учасницями та зацікавленими спеціалізованими установами.

У 1982 р. згідно зі ст. 17 Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації жінок було засновано Комітет ліквідації дискримінації жінок, головне завдання якого — розгляд доповідей про досягнутий прогрес щодо втілення в життя Конвенції. Комітет щороку подає доповіді про свою діяльність Генеральній Асамблеї через Економічну і соціальну раду. Він може висувати пропозиції та загальні рекомендації на підставі вивчення доповідей та інформацій, які отримувє від держав-учасниць. У 1987 р. відповідно до ст. 17 Конвенції проти катувань та інших жорстоких, нелюдських або принижуючих людську гідність видів поведінки чи покарання було створено Комітет проти катувань. У ст. 19–24 Конвенції визначено функції Комітету: 1) вивчення доповідей держав-учасниць про вжиті ними заходи щодо втілення в життя положень Конвенції; здійснення конфіденційних розслідувань у разі обґрунтованості фактів систематичних катувань на території держави-учасниці; 2) вирішення суперечок, які стосуються дотримання положень Конвенції між державами-учасницями за умови, що вони визнали компетенцію Комітету проти катувань у здійсненні цих функцій; 3) у разі потреби призначає спеціальну узгоджувальну комісію для надання послуг державам-учасницям з метою миролюбного вирішення спорів між ними; 4) розглядає повідомлення, що надходять від окремих осіб або від їхнього імені, які перебувають під юрисдикцією держав-учасниць (у таких повідомленнях ці особи заявляють, що вони є жертвами порушень положень Конвенції, за умови, що певні держави-учасниці визнають компетенцію Комітету в цій галузі); 5) подає щорічні

звіти про свою діяльність державам-учасникам та Генеральній Асамблеї ООН. Питаннями прав людини займається також такі органи ООН: Рада Безпеки, Комісія Міжнародного права, Міжнародний суд, Секретаріат ООН. Одним із структурних підрозділів останнього є Центр прав людини, функціями якого є: 1) надання послуг Секретаріату ООН і допоміжним підрозділам, необхідним органам ООН, які займаються правами людини; 2) керування програмами консультативного обслуговування і технічної допомоги у сфері прав людини; 3) координування зв'язків щодо прав людини з неурядовими організаціями, іншими організаціями та засобами масової інформації. У межах своєї компетенції займаються правами людини Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, а також чотири спеціалізовані установи системи ООН: Міжнародна організація праці, Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури, Всесвітня організація охорони здоров'я та Продовольча і сільськогосподарська організація Об'єднаних Націй. Згідно зі ст. 71 Статуту ООН Економічна і соціальна рада уповноважена вживати належні заходи для консультації з неурядовими організаціями, зацікавленими в тих питаннях, які належать до її компетенції.

О. Антонюк

**Міжнародний пакт про громадянські та політичні права 1966 р.** — основоположний міжнародно-правовий документ у галузі міжнародного захисту громадянських (особистих) і політичних прав і свобод людини. Прийнятий Генеральною Асамблеєю ООН в резолюції 2200 А (XXI) від 16 грудня 1966 р., набув чинності 23 березня 1976 р. через три місяці з дня депонування у Генерального секретаря ООН 35-ї ратифікаційної грамоти чи документа про приєднання, як це передбачається в ст. 49. Україна ратифікувала документ у 1973 р. За структурою він складається з преамбули, трьох частин, 53 статей і двох факультативних протоколів. У преамбулі Пакту вказується на зобов'язання держав відповідно до принципів, проголошених Статутом ООН, заохочувати права людини, нагадується про те, що кожна людина повинна домагатися заохочення і дотримання цих правил. Визначається, що згідно із Загальною декла-

рацією прав людини ідеал вільної людської особи, яка користується громадянською і політичною свободою і свободою від страху та нужди, може існувати тільки в разі створення умов, за яких кожен має змогу користуватися своїми економічними, соціальними і культурними правами, так само, як громадянськими та політичними. У ст. 1 зафіксовано, що усі народи мають право на самовизначення. На підставі цього права вони вільно встановлюють свій політичний статус і вільно забезпечують свій економічний, соціальний і культурний розвиток. Для досягнення своїх цілей можуть вільно розпоряджатися своїми природними багатствами і ресурсами, не порушуючи будь-яких зобов'язань, що випливають з міжнародного економічного співробітництва, заснованого на принципі взаємної вигоди, та з міжнародного права. Відповідно до Пакту, кожна держава-учасниця зобов'язується поважати і забезпечувати всім особам, які перебувають у межах її території та під її юрисдикцією, права, визнані в цьому Пакті, незалежно від раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії, політичних чи інших переконань, національного чи соціального походження, майнового стану, народження або іншої обставини (п. 1 ст. 2). У ст. 3 підтверджується рівне для чоловіків і жінок право користуватися всіма громадянськими і політичними правами, передбаченими у цьому Пакті. Зазначається, що у разі надзвичайного стану в державі, за якого життя нації перебуває під загрозою і про наявність якого офіційно проголошується, держави-учасниці можуть вживати заходів, відступаючи від своїх зобов'язань за цим документом, тільки такою мірою, якою це диктується гостротою становища, за умови, що такі заходи не пов'язані з іншими зобов'язаннями за міжнародним правом і не тягнуть за собою дискримінації виключно на підставі раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії або соціального походження (п. 1 ст. 4). Ст. 5 констатує гарантії від порушення чи безпідставного обмеження будь-якого права людини або будь-якої із основних свобод, а також від невірного тлумачення якогось положення Пакту з метою виправдання порушення якогось права чи свободи більшою мірою, ніж це передбачається в Пакті. Вона також перешкоджає обмеженню з боку держав щодо вже існуючих прав на їхніх територіях під тим приво-

дом, що в Пакті не визнаються такі права або визнаються в меншому обсязі.

Більша частина визначальних положень документа присвячена захисту традиційних громадянських (особистих) і політичних прав, сформульованих у Загальній декларації прав людини 1948 р. і закріплених у Пакті. Зокрема, ст. 6–27 передбачають захист права на життя (ст. 6) і стверджують, що ніхто не повинен зазнавати катувань чи жорстокого, нелюдського або такого, що принижує людську гідність, видів поведінки чи покарання (ст. 7); ніхто не повинен утримуватися в рабстві, рабство і работоргівля забороняються; ніхто не повинен утримуватися в підневільному стані або зазнавати примусу до підневільної праці (ст. 8); ніхто не повинен зазнавати безпідставного арешту або утримуватися під охороною (ст. 9); з усіма особами, позбавленими волі, треба поводитися гуманно (ст. 10); ніхто не повинен позбавлятися волі тільки на тій підставі, що людина неспроможна виконувати якісь договірні зобов'язання (ст. 11). Пакт проголошує свободу пересування і свободу вибору місця проживання (ст. 12) та визначає обмеження стосовно висилання іноземців, які на законних підставах перебувають на території держави-учасниці (ст. 13). Наведено детальні положення про рівність перед судами і трибуналами та гарантії в кримінальному і цивільному процесі (ст. 14). Передбачено заборону ретроактивного застосування кримінального законодавства (ст. 15), встановлено право кожної людини, де б вона не перебувала, на визнання її правосуб'єктності (ст. 16), зафіксовано заборону безпідставного чи незаконного втручання в особисте і сімейне життя людини, безпідставного чи незаконного посягання на недоторканість її житла чи таємницю її кореспонденції (ст. 17). Крім того, передбачено захист права на свободу думки, совісті й релігії (ст. 18) та права дотримуватися своїх думок і на вільне їх вираження (ст. 19). Проголошено заборону будь-якої пропаганди війни і всляких виступів на користь національної, расової або релігійної ненависті, що є підбурюванням до дискримінації, ворожнечі чи насильства (ст. 20). Визнано право на мирні зібрання (ст. 21) і право на свободу асоціацій (ст. 22); право чоловіків і жінок, які досягли шлюбного віку, брати шлюб та створювати сім'ю, принцип рівності прав і обов'язків подружжя стосовно

шлюбу під час подружнього життя та в разі розриву шлюбу (ст. 23). Встановлено заходи щодо захисту прав дітей (ст. 24), визнано право кожного громадянина брати участь у державних справах своєї країни (ст. 25). Зазначено, що всі люди рівні перед законом і мають право на законний рівний захист (ст. 26). Передбачено заходи щодо захисту осіб, які належать до таких етнічних, релігійних чи мовних меншин, які можуть існувати на території держав — учасниць Пакту (ст. 27). Ст. 8 констатує, що для контролю за виконанням положень Пакту створюється Комітет прав людини, до складу якого входять 18 членів. У ст. 29–45 визначено порядок його формування і функціонування. Перший Факультативний протокол до Пакту був прийнятий одночасно з Пактом і набув чинності 23 березня 1976 р., а для України — 25 жовтня 1991 р. Цей документ надав можливість Комітету прав людини, створеному відповідно до положень Пакту, отримувати і розглядати повідомлення осіб, які стверджують, що вони є жертвами порушень якихось із прав, викладених у Пакті. Згідно зі 1 ст. Протоколу держава — учасниця Пакту, яка стає учасницею Протоколу, визнає компетенцію Комітету прав людини отримувати і розглядати повідомлення від підлеглих їй юрисдикції осіб, які стверджують, що вони є жертвами порушення цієї державою якихось прав, викладених у Пакті. Особи, які стверджують це і вичерпали всі можливі внутрішні засоби правового захисту, можуть подавати на розгляд Комітету письмове повідомлення (ст. 2). Повідомлення, які Комітетом визнаються прийнятними (крім ст. 2 умови визнання прийнятності викладено в ст. 3 і 5), доводяться до відома держави, яка бере участь у Протоколі та, як стверджується, порушує яке-небудь положення Пакту. Ця держава повинна протягом шести місяців подати Комітету письмове пояснення чи заяви, які роз'яснюють це питання, і навести заходи, якщо вони мали місце і були вжиті цією державою (ст. 4). Комітет прав людини розглядає прийняті повідомлення на закритих засіданнях із урахуванням усіх письмових даних, поданих йому окремою особою і зацікавленою державою-учасницею. Після цього він повідомляє свої міркування державі-учасниці та особі (ст. 5). Короткий звіт про його діяльність відповідно до Факультативного протоколу вклю-



чається в доповідь, яку він щороку подає Генеральній Асамблеї через Економічну і соціальну раду (ст. 6). 20 листопада 1989 р. Генеральна Асамблея ООН прийняла другий Факультативний протокол Пакту; він передбачає, що держави, які погодилися його підписати, відмовляються від застосування смертної кари (набув чинності 1991 р.)

*О. Антонюк*

**Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права** — прийнятий Генеральною Асамблеєю ООН в резолюції 2200 А (XXI) від 16 грудня 1996 р., набув чинності 3 січня 1976 р., через три місяці від дня депонування у Генерального секретаря ООН 35-ї ратифікаційної грамоти або документа про приєднання, як це передбачається в ст. 27. Ратифікований Україною у 1973 р. Пакт є основоположним міжнародно-правовим документом у галузі міжнародного захисту економічних, соціальних і культурних прав та основних свобод людини. Він складається з преамбули та 31 статті. У преамбулі Пакту, як і в преамбулі Міжнародного пакту про громадянські і політичні права, звертається увага на зобов'язання держав відповідно до Статуту ООН заохочувати права людини, нагадується, що кожна окрема людина повинна домагатися заохочення і дотримання цих прав, також визнається, що згідно із Загальною декларацією прав людини ідеал вільної людської особистості, яка користується громадянською і політичною свободою та свободою від страху і нестатків, може бути втіленим у життя тільки тоді, коли будуть створені такі умови, за яких кожен може користуватися своїми економічними, соціальними і культурними правами, так само, як і своїми громадянськими і політичними правами. Також автентичним у двох пактах є положення, викладене у ст. 1, де зазначено, що право на самовизначення є загальним, і міститься заклик до всіх держав заохочувати здійснення і поважання цього права. В обох Пактах зазначається, що всі народи мають право на самовизначення, і додається, що на підставі цього права вони вільно встановлюють свій політичний статус і вільно забезпечують свій економічний, соціальний і культурний розвиток. У ст. 3 обох Пактів підтверджується рівне для чоловіків і жінок

право користування всіма правами людини і пропонується державам здійснювати цей принцип практично. Ст. 5 обох Пактів передбачає гарантії від порушення чи безпідставного обмеження будь-якого права людини або будь-якої із основних свобод. У ст. 6–15 визнається право на працю, що передбачає право кожної людини дістати можливість заробляти собі на життя працюю, яку вона вільно обирає або на яку вона вільно погоджується, і зробити належні кроки до забезпечення цього права (ст. 6); право кожного на справедливий і сприятливий умови праці, у т. ч., зокрема: 1) винагороду, що забезпечувала б як мінімум усім трудящим: а) справедливий зарплату і рівну винагороду за працю рівної цінності без будь-якого винятку, зокрема, жінкам повинні гарантуватись умови праці, не гірші від тих, якими користуються чоловіки, з рівною платою за рівну працю; б) задовільне існування для них самих та їхніх сімей відповідно до постанов цього Пакту; 2) умови роботи, що відповідають вимогам безпеки та гігієни; 3) однакову для всіх можливість просування в роботі на вищі шаблі виключно на підставі трудового стажу і кваліфікації; 4) відпочинок, дозвілля і розумне обмеження робочого часу та оплачувану періодичну відпустку, так само, як і винагороду за святкові дні (ст. 7); право кожної людини створювати для здійснення і захисту своїх економічних та соціальних інтересів професійні спілки і вступати до них на свій вибір за єдиної умови дотримання правил і відповідної організації. Користування зазначеним правом не підлягає жодним обмеженням, крім передбачених законом, які є необхідними в демократичному суспільстві в інтересах державної безпеки чи громадського порядку або для захисту прав і свобод інших (ст. 8); право кожної людини на соціальне забезпечення, у т. ч. соціальне страхування (ст. 9); право сімей, матерів, дітей і підлітків на якнайширшу охорону і допомогу (ст. 10); право кожного на достатній життєвий рівень для нього і його сім'ї, що передбачає достатнє харчування, одяг і житло, і на неухильне поліпшення умов життя та основне право кожної людини на свободу від голоду. Повинні вживатися необхідні заходи індивідуально і в порядку міжнародного співробітництва, які б передбачали здійснення конкретних

програм, для того, щоб: 1) поліпшити методи виробництва, зберігання і розподілу продуктів харчування шляхом широкого використання технічних і наукових знань, поширення знань про принципи харчування і вдосконалення або реформи аграрних систем так, щоб досягти найефективнішого освоєння і використання природних ресурсів; 2) забезпечити справедливий розподіл світових запасів продовольства відповідно до потреб і з урахування проблем країн як імпортерів, так і експортерів харчових продуктів (ст. 11). Визначається право кожної людини на найвищий досяжний рівень фізичного і психічного здоров'я. Заходи, яких повинні вжити держави — учасниці Пакту для повного здійснення цього права, є необхідними для: 1) забезпечення скорочення смертності та здорового розвитку дитини; 2) поліпшення всіх аспектів гігієни зовнішнього середовища і гігієни праці в промисловості; 3) запобігання і лікування епідемічних, ендемічних, професійних та інших захворювань і боротьби з ними; 4) створення умов, які б забезпечували всім медичну допомогу і медичний догляд у разі хвороби (ст. 12). Зазначено право кожної людини на освіту, яка повинна спрямовуватись на повний розвиток людської особистості та усвідомлення її гідності, зміцнювати повагу до прав людини і основних свобод. Освіта повинна дати можливість усім бути корисними учасниками вільного суспільства, сприяти взаєморозумінню, терпимості та дружбі між усіма націями, расовими, етнічними та релігійними групами і сприяти роботі ООН з підтримання миру (ст. 13–14). Право кожної людини на: 1) участь у культурному житті; 2) користування результатами наукового прогресу та їх практичне застосування; 3) користування захистом моральних і матеріальних інтересів, що виникають у зв'язку з будь-якими науковими, літературними чи художніми працями, автором яких вона є (ст. 15).

Контроль за реалізацією положень Пакту було покладено безпосередньо на Економічну і соціальну раду ООН. Держави повинні періодично подавати до Ради доповіді про виконання ними положень цього документа через Генерального секретаря ООН (ст. 15–25). 28 травня 1985 р.

Рада створила Комітет з економічних, соціальних та культурних прав, до складу якого увійшло 18 незалежних експертів, які призначаються державами-учасницями. Головним завданням Комітету є поглиблений ретельний контроль за дотриманням основних положень Пакту, їх імплементацією в національні законодавства держав-учасниць. Функціонує Комітет з 1987 р. у м. Женева (Швейцарія) і щороку надає доповіді Раді про хід виконання державами-учасницями положень Пакту.

*О. Антонюк*

**Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)** — найбільший вищий навчальний заклад (ВНЗ) України (у т. ч. як недержавний). Заснована у формі акціонерного товариства закритого типу в 1989 р. Засновник і президент МАУП — Георгій Щокін — кандидат психологічних і доктор соціологічних наук, доктор філософії, професор і академік вітчизняних, зарубіжних та міжнародних університетів і академій, почесний професор і почесний доктор навчальних закладів Азербайджану, Білорусі, Вірменії, Киргизстану, Молдови, Росії, США та інших країн, Заслужений працівник народної освіти України, визнаний управлінець. МАУП ліцензована і акредитована за IV рівнем Міністерства освіти і науки України та статусом вищого закладу освіти з правом видачі дипломів про вищу освіту державного зразка. Академія є членом Міжнародної кадрової академії (МКА) — міжнародної громадської організації, а також Європейської Асоціації університетів безперервної освіти (EUCEN) та багатьох інших міжнародних організацій. МАУП — лідер недержавної освіти в Україні. Свідченням цього є численні нагороди та звання МАУП — переможця у загальнонаціональних рейтингах ВНЗ. За результатами рейтингу ВНЗ України “Софія Київська” (2000–2005) та Міжнародного відкритого рейтингу популярності та якості (1998–2002) МАУП було визнано кращим недержавним ВНЗ України та кращим ВНЗ управління. У складі МАУП діють: Президентський університет (м. Київ), Всеукраїнський університет (інститути, філії та відділення в Україні), Міжнародний відкритий університет (зарубіжні філії). Президентський університет МАУП, розташований

у м. Києві, — міжнародний освітній проєкт, в здійсненні якого беруть участь представники понад 50 країн світу. У складі Президентського університету МАУП діють: Інститут міжнародної економіки і фінансів, Українсько-Російський інститут менеджменту та бізнесу ім. Б. Хмельницького, Українсько-Азербайджанський інститут ім. Г. Алієва, Інститут права князя Київської Русі Володимира Великого, Українсько-Угорський інститут кібернетики ім. Арпада Гьонца, Українсько-Південноафриканський інститут політичного лідерства та лінгвістики ім. Нельсона Мандела, Українсько-Арабський інститут міжнародних відносин ім. Аверроеса, Науково-методичний інститут міжнародної освіти і проблем управління ім. Конфуція, Український військово-козацький інститут ім. Великого князя Святослава, Міжнародний підготовчий інститут та Українсько-Латиноамериканський інститут. Всеукраїнський університет — це мережа сучасних вищих навчальних закладів МАУП, розташованих по всій території України (понад 50 інститутів, філій та відділень). Міжнародний відкритий університет — філії та навчально-консультаційні центри у Польщі, Чехії, Болгарії, Латвії, Азербайджані, Росії, Білорусі, Молдові, Придністров'ї та інших країнах. У МАУП здійснюється підготовка фахівців із таких основних спеціальностей: менеджмент організації; управління трудовими ресурсами; менеджмент зовнішньоекономічної діяльності; фінанси; банківська справа; облік і аудит; маркетинг; соціологія; соціальна робота; психологія; політологія; правознавство. З метою вдосконалення системи освіти та задоволення потреби держави у висококваліфікованих фахівцях у МАУП впроваджено багаторівневу систему освіти, до складу якої входять Підготовче відділення, Академічний ліцей, Економіко-правовий технікум, навчальні інститути, аспірантура та докторантура. Існують різні форми навчання (не лише традиційні — денна, вечірня та заочна, а й новітні для України різновиди заочної форми — дистанційна та кореспондентська), які надають можливість здобути освіту, навчаючись як на стаціонарі, так і без відриву від основної роботи. Студенти денної та вечірньої форм навчання мають змогу: безпосередньо спілкуватися з досвідченими ви-

кладачами, відомими ученими та фахівцями; працювати у комп'ютерних класах академії та Бібліотечно-інформаційному центрі; вивчати іноземні мови у Лінгвістичному центрі. Вечірня форма навчання дає змогу поєднувати навчання з професійною діяльністю. Заочна форма навчання (у т. ч. дистанційна та кореспондентська) забезпечує здобуття вищої освіти без відриву від основної діяльності. Дистанційне навчання в МАУП практично реалізує один із принципів відкритого навчання — наближення навчального процесу до місця проживання. З цією метою по всій Україні розгорнуто мережу філій та регіональних підрозділів МАУП. Кореспондентська освіта (через листування) розрахована на осіб, які через специфіку своєї роботи або інші життєві обставини потребують певної освіти, але не мають змоги залишати місце проживання. Навчальний процес в Академії забезпечують понад 2,5 тис. викладачів, понад 75 % з яких — доктори та кандидати наук. Випускники МАУП одержують диплом про вищу освіту державного зразка (для кореспондентської освіти у разі очного складання державних іспитів) та диплом, оформлений відповідно до міжнародних вимог, що дає змогу продовжити навчання та працювати за фахом у провідних країнах світу. МАУП має у своїй структурі: Міжнародний бібліотечно-інформаційний центр, Комп'ютерний центр, видавництво, військову кафедру, інші спеціальні навчально-методичні підрозділи. В Президентському університеті діють 32 кафедри (21 випускаюча), на яких постійно працює до 300 викладачів з науковим ступенем, у т. ч. 47 докторів та 232 кандидати наук; 92 % з них мають вчені звання професорів, доцентів, старших наукових співробітників. На засадах сумісництва з Академією працюють ще 1872 викладачі, з яких 145 докторів і 741 кандидат наук. Це свідчить про високу кваліфікацію професорсько-викладацького складу та достатній рівень підготовки спеціалістів і атестації науково-педагогічних кадрів. В аспірантурі МАУП здійснюється підготовка висококваліфікованих науково-педагогічних та наукових кадрів — кандидатів наук за відповідними спеціальностями: економіка, право, психологія, соціологія, менеджмент. Працює Міжнародна докторантура МАУП — найвищий рівень у системі бага-

торівневої освіти МАУП. Основна мета докторантури — підготовка висококваліфікованих науково-педагогічних та наукових кадрів — докторів філософії відповідної галузі, а також докторів наук згідно з міжнародно визнаними нормами. Академія плідно співпрацює з провідними науковими інституціями України, численними закордонними науково-освітніми центрами. Це, зокрема, інститути політичних і етнонаціональних досліджень, українознавства, соціології, філософії, держави і права НАН України, Дипломатична академія Лондона Вестмінстерського університету (Великобританія), Вісконсинський Університет та Університет Джорджії (США), Асоціація державних університетів штату Мічиган (США), Вища соціально-економічна школа у Варшаві (Польща), Університет “Хіперіон” у Бухаресті (Румунія), недержавний Інститут парламентаризму та підприємництва (Білорусь), Бакинський Слов’янський університет, Чжецзянський і Тяндзинський університети (Китайська Народна Республіка), Коледж побутового обслуговування м. Тирасполя (Молдова), Східноєвропейський університет (Болгарія) та ін. За ініціативою Академії було створено Конфедерацію недержавних вищих закладів освіти України, до складу якої входять 30 ВНЗ. Міжнародне співробітництво спрямоване на інтегрування МАУП та її окремих підрозділів у європейський та світовий простір, сприяє встановленню партнерських зв’язків з ВНЗ за кордоном, фінансуванню навчальних та інших проєктів, програм в галузі вищої освіти. Щороку на науковій базі МАУП проводяться міжнародні конференції, в яких беруть участь українські та зарубіжні вчені, дипломати, представники державних інституцій, духовенства України й зарубіжжя. Академія також бере активну участь у міжнародних наукових конференціях по лінії ОБСЄ, МАУ, Ради Європи, мережі дистанційної освіти, а також у конференціях, які проводять зарубіжні ВНЗ. МАУП видає популярний журнал “Персонал” — єдине в Україні періодичне видання, яке комплексно і професійно висвітлює весь спектр проблем менеджменту — від управління персоналом до економіки і політики; газети “Персонал-плюс”, “Українська газета-плюс”, наукові праці МАУП”, підручники, навчальні посібники, збірники матеріалів

наукового і публіцистичного характеру. Крім навчального процесу в МАУП велика увага приділяється дозвіллю молоді, розвитку її творчих та фізичних здібностей. В Академії постійно діють театральна, музична, літературно-мистецька, хореографічна студії; проводяться вікторини, конкурси, концерти. Стали традиційними для академії зустрічі з видатними людьми України — політиками, економістами, акторами, літераторами, зірками естради, — які організуються з урахуванням побажань студентів. Також проводяться лекції на теми, які хвилюють сучасну молодь, — з етики, естетики, мистецтва, профілактики правопорушень, СНІДу та ін.; здійснюються різнопланові екскурсії. Вирує й спортивне життя. Сьогодні кожен студент академії займається тим видом спорту, який йому до вподоби. В МАУП діють футбольна, баскетбольна, волейбольна та інші секції. Проходять заняття з гімнастики, плавання, шахів, естрадно-спортивного танцю. Студенти МАУП — постійні учасники спортивних змагань, володарі багатьох почесних нагород. Тут навчалися чемпіон світу з боротьби Максим Шацьких, олімпійські чемпіони з боротьби Ельбрус Тадеєв, важкої атлетики — Ігор Разорьонов та інші видатні спортсмени. У числі завойованих трофеїв — третє місце на чемпіонаті Європи з футболу серед студентських команд, Кубок за перемогу в першості Києва з баскетболу серед недержавних ВНЗ, срібні медалі у міських змаганнях з шахів та бронзові — з настільного тенісу. А на початку березня 2005 р. об’єднана команда двох провідних київських ВНЗ — МАУП та КПІ — стала переможцем Першого чемпіонату України з футболу серед студентів.

М. Головатий

**Міністерство** (лат. *ministro* — служу) — головний (провідний) орган у системі центральних органів виконавчої влади, очолюваний міністром, основним завданням якого є розроблення та реалізація державної політики у відповідному секторі державного управління. М. бувають двох видів: галузеві (культури і мистецтв, освіти і науки, охорони здоров’я) та функціональні (закордонних справ, економіки, фінансів, юстиції). М. здійснює управління відповідним народногосподарським

комплексом (наприклад, М. транспорту) або розробляє пропозиції щодо стратегії соціально-економічного розвитку держави та формує організаційно-економічний механізм її здійснення (наприклад, М. економіки).

*М. Головатий*

**Місія** — (лат. *missio*, від *mittere* — посилати) програмна заява, філософія організації щодо її діяльності (формулювання місії підкреслює основний зміст і напрями діяльності компанії); 2) стратегічні цілі, призначення; основна загальна мета організації, чітко сформульована причина її функціонування; 4) відповідальне завдання, роль; ділове поняття, яке відображає призначення бізнесу фірми, його філософію; М. допомагає визначити, чим займається підприємство (масштаби, перспективи, напрями зростання, відмінності від конкурентів); 5) констатація філософії та призначення, сенсу існування організації (філософія визначає цінності, вірування і принципи діяльності організації; призначення зумовлює дії, які організація планує здійснити).

М. розробляється на підставі стратегічного бачення власників і вищого керівництва. *Стратегічне бачення* — погляди власників і вищого керівництва компанії на те, якими видами діяльності вона планує займатися, а також на довготерміновий курс її розвитку. М. формулюється коротко, кількома простими, зрозумілими реченнями, що добре запам'ятовуються. В цьому розумінні вона близька до реклами, але її роль і значення для подальшого розвитку підприємства виходять за межі рекламного звернення. Необхідність розроблення М. давно визнана керівниками провідних фірм. У вітчизняній практиці господарювання і стратегічному плануванні формулювання М. поки що широко не використовується, але потреба в цьому стає дедалі очевиднішою.

Обґрунтована і професійно сформульована місія відіграє значну роль у процесі стратегічного управління: 1) вона є основою для розроблення стратегічних цілей розвитку, забезпечує їх узгодження; допомагає у визначенні стратегії розвитку, спрямованості та допустимих меж функціонування організації; визначає пріоритети розвитку; 2) відображає і формує погля-

ди вищого керівництва на довготермінові плани розвитку підприємства; сприяє формуванню критеріїв для розподілу ресурсів і створює основу для оцінки ефективності їх використання; чітке розуміння М. дає змогу формувати асортиментний портфель, який забезпечує найсуттєвіші стратегічні переваги; допомагає менеджерам середньої ланки і функціональним менеджерам формулювати цілі та завдання підрозділів з урахуванням пріоритетів розвитку підприємства в цілому; 3) сприяє формуванню певного клімату в організації, оскільки через неї до персоналу доводяться філософія керівництва, цінності та принципи, які перебувають в основі діяльності та розвитку підприємства; 4) виступає важливим стимулом, дає змогу співробітникам відчувати себе учасниками спільної, необхідної і важливої для суспільства справи, підкреслює значення їх діяльності, забезпечує застосування до персоналу ширшого спектру методів мотивації; дає чітке уявлення суб'єктам бізнес-оточення про сутність, особливості та напрями розвитку організації. Ця інформація сприяє формуванню і закріпленню її позитивного іміджу в уяві суб'єктів бізнес-середовища і суспільства в цілому.

М. підприємства повинна містити таку інформацію: 1) сфера (сфери) діяльності фірми; визначальними елементами меж діяльності можуть бути товари, технології, групи клієнтів, їх потреби тощо; 2) конкурентні переваги; 3) особливості організаційної культури (система пріоритетів, цінностей, норм управління, організації виробництва, відносин фірми з навколишнім середовищем); 4) напрями розвитку організації (довготермінові перспективи); 5) користь, яку організація дає суспільству. На вітчизняних підприємствах М. не розробляють взагалі або вона не є формалізованим, чітким відображенням призначення і діяльності всієї організації. Часто це приховані, нечіткі припущення щодо основних засад функціонування організації, що характеризуються декларативністю, нечітким формулюванням загальних положень, слабким зв'язком з основними завданнями розвитку. *Головні недоліки М. українських організацій:* 1) М. не є основним завданням підприємства, вона сформульована як вузька функціональна мета; 2) М. підприємства усвідомлюється занадто вузько (наприклад,

організація може сформулювати свою місію так: “Наша головна мета — будівництво і обладнання об’єктів телефонного зв’язку”, але таке бачення значно обмежує стратегічні перспективи підприємства; ширше розуміння М. може бути таким: “Забезпечення населення і організацій сучасними засобами зв’язку і телекомунікацій”); 3) М. підприємства сформульована занадто широко; 4) М. не доведена чи недостатньо підтримується більшістю співробітників організації; 5) М. зорієнтована на внутрішні потреби організації, без урахування зовнішніх причин її існування, наприклад для отримання прибутку, що є внутрішньою проблемою підприємства; 6) М. підприємства не конкретизована в стратегічних цілях розвитку.

*Рекомендації з організації процесу формування М.:* 1. М. формується після комплексного аналізу ділового середовища, визначення можливостей і загроз щодо зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін підприємства. На підставі сформульованої М. визначається сукупність цілей розвитку підприємства, стратегії їх досягнення, розробляються плани, графіки і бюджети. 2. Перед тим як розпочати процес прийняття рішення щодо розроблення М. підприємства, власник (керівник) має усвідомити: якої сфери бізнесу стосується нинішня діяльність підприємства, чим воно планує займатися в майбутньому, за рахунок чого забезпечуватиметься розвиток. Визначення бізнесу компанії в М. слід формулювати не щодо продукції, яка виробляється (вона може застарівати, замінятися новою), а стосовно потреб покупців, які є стабільнішими. 4. М. не повинна містити інформацію про конкретні дії, терміни їх виконання. Вона визначає тільки основні напрями розвитку організації. 5. Потрібно уникати занадто вузьких (для великих компаній) і занадто широких (для невеликих фірм) варіантів визначення М. організації. 6. М. підприємства може переглядатися, коригуватися внаслідок суттєвих змін ринку, технологій, злиття і поглинання компаній, виходу фірми на нові ринки. 7. У великих диверсифікованих компаніях М. розробляються окремо для корпорації в цілому та для кожного підприємства і функціональних ключових підрозділів. 8. При розробленні та формулюванні М. потрібно враховувати інтереси основних груп людей, які впливають на діяльність організації: власників, співробітників, покупців продукції, ділових парт-

нерів, місцевого населення, суспільства в цілому. Ступінь прояву інтересів цих груп залежить від розмірів, стану організації, типу бізнесу. 9. М. повинна формулюватися з урахуванням таких факторів а) історії становлення і розвитку організації; б) особливостей бізнес-середовища; в) цінностей, досвіду, стилю управління власників і поведінки персоналу; г) відмінних особливостей організації; г) ресурсів, які організація може використати для досягнення визначеної мети. 10. При розробленні М. потрібно забезпечити її відкрите обговорення серед вищого керівництва та інших, зацікавлених в діяльності організації осіб з використанням методів дискусії, “мозкового штурму”, сценаріїв, методу Дельфі. 11. М. повинна бути чітко сформульованою, зрозумілою для всіх учасників бізнес-оточення організації. 12. Офіційно сформульовану М. потрібно довести до всього персоналу організації. На основі М. розробляють інші стратегічні цілі, які виступають критеріями для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень.

*В. Сладкевич*

**Модель збагачення праці** — модель, розроблена в 1980 р. американськими вченими Дж. Хекменом і Дж. Олдхемом, які висловили припущення, що зміни завдяки менеджменту характеристик робочого процесу дають змогу підвищити мотивацію персоналу і рівень його задоволеності працею (рис.)



**Зміст праці та мотивація персоналу**

Досягнення високої мотивації до виконання робочих завдань пов'язане з наявністю певних *психологічних станів*: усвідомленням сенсу чи сприйняттям цінності роботи (якщо працівники вважають свою роботу тривіальною і безцільною, їх мотивація перебуває на низькому рівні); усвідомлюваною відповідальністю за якість процесу праці та кількість виробленої продукції; знанням результатів — зворотного зв'язку, який сигналізує про рівень виконання завдань (за відсутності такого зв'язку почуття відповідальності персоналу за якість праці знижується). У свою чергу, психологічні стани працівників зумовлені основними *характеристиками завдань*: різноманітністю процесу праці; рівнем різних навичок і досвіду, якого потребує виконання завдань; завершеністю завдання, тобто виконанням його від початку і до кінця; рівнем важливості виконання завдання для організації та суспільства; рівнем свободи і незалежності працівника при прийнятті рішення щодо способу виконання завдання.

Для підсилення мотивації працівників змістом праці пропонуються такі методи.

- 1. Поєднання робіт.* Замість того, щоб розподіляти робочі завдання на дрібні операції, працівники можуть поєднувати кілька видів робіт, що дасть їм змогу оволодіти всіма знаннями та навичками і виконувати більшу частину завдання. Наприклад, приймальник замовлень може поєднувати прийняття заявок клієнтів, організацію доставки і виписування супроводжувальних документів.
- 2. Формування комплексних робочих груп,* які виконують повний робочий цикл операцій. Це дає можливість покласти на них значну відповідальність за виконання завдання і використати переваги внутрішнього розподілу праці. Якщо, наприклад, виготовлення продукту передбачає застосування складальної лінії і робітники виконують виключно закріплені за ними операції, можна організувати виробництво і покласти відповідальність за кінцевий результат на комплексні робочі групи, члени яких самостійно розподіляють завдання і здійснюють повний цикл операцій.
- 3. Встановлення зв'язків із споживачами.* Надає працівникам можливість ознайомитися з поглядами людей, які користуються результатами їх праці, усвідомити їх значен-

ня для діяльності компанії в цілому. Якщо замість того, щоб виконувати тільки деякі операції при виготовленні товару, робоча група переорієнтується на виробництво кінцевої продукції для невеликої кількості споживачів, вона одержує можливість встановити з ними тісніші зв'язки і краще розуміти потреби клієнтів.- 4. Вертикальне навантаження.* Дає змогу робітникам взяти на себе відповідальність, яку традиційно несуть майстри (оперативне вирішення поточних проблем, планування праці), розширює межі їх автономності. Наприклад, на робітників можна покласти відповідальність за перевірку якості та кількості матеріалів, що надходять, та інформацію про нагальні проблеми, проте їм доведеться витратити більше зусиль в роботі із замовленнями.
- 5. Відкриті канали зворотного зв'язку.* Гарантують, що працівники одержують інформацію про якість своєї роботи від внутрішніх чи зовнішніх споживачів. Наприклад, у деяких організаціях влаштовують зустрічі працівників із споживачами, на яких клієнти висловлюють свою думку про рівень послуг, що надаються. Це дає змогу підвищити якість виконання завдань і встановити тісніші контакти з покупцями. Крім того, суспільне визнання досягнень персоналу організації позитивно впливає на його психологічний стан, сприяє підвищенню якості праці та задоволенню роботою.
- 6. Забезпечення можливості професійного зростання працівників.* Не всі люди прагнуть одержувати завдання високої складності з необхідністю творчого підходу до їх вирішення. Хтось не бачить нічого, крім праці, яка задовольняє тільки потреби нижчого рівня, інші прагнуть досягти більшого. Все це повинні враховувати менеджери у своїй роботі.

В. Сладкевич

**Модель лідерської поведінки Танненбаума — Шмідта** — модель, відповідно до якої лідер обирає один із семи можливих зразків поведінки залежно від сили впливу на стосунки лідерства трьох факторів: самого лідера, його послідовників та ситуації, яка виникла. Спектр вибору між демократичною та авторитарною альтернативами асоціюється з інтересом до взаємовідносин або до роботи. Відмінність між цими двома граничними лідер-

ськими стилями базується на припущеннях лідера про джерела його влади й природи людини. Демократ вважає, що влада йому надається підлеглими, яких він веде, і люди здебільшого здатні до самоуправління й творчої роботи в умовах правильного мотивування. На думку автократа, влада дається його позицією в групі (організації), люди внутрішньо ледачі й на них важко покластися. У першому випадку є можливість участі в управлінні, у другому — цілі, засоби й політику визначає сам лідер. Між цими двома крайніми існують ще п'ять проміжних лідерських стилів: лідер у певних межах делегує рішення групі; лідер висуває проблеми, пропонує надати пропозиції та приймає рішення; лідер пропонує рішення і вважає за можливе їх зміну; лідер висуває ідеї і пропонує їх обговорити; лідер переконує послідовників у своїх рішеннях; лідер приймає рішення і доводить їх до підлеглих. Подальший розвиток цієї моделі стикається з труднощами врахування усіх можливих взаємодій між лідером, послідовниками та ситуацією при встановленні причинно-наслідкових зв'язків у стосунках лідерства.

*Н. Новальська*

**Модель менеджменту західноєвропейська** — модель управління персоналом, яка застосовується у Західній Європі. М. м. з. формувалась під впливом американського менеджменту, проте між американським та західноєвропейським менеджментом існують відмінності в методах і способах організації управлінської та виробничо-господарської діяльності. Особливості М. м. з. визначають такі тенденції: високий ступінь інтеграційних процесів; проникнення на ринки Європи японських та американських товарів; формування стратегій бізнесу залежно від потреб споживача. Суттєвою особливістю М. м. з. є посилення ролі служб управління персоналом. Проте, на відміну від американської моделі менеджменту, в М. м. з. відповідальність за трудові ресурси покладено не тільки на відділи управління персоналом, а й на лінійних і функціональних менеджерів. На багатьох підприємствах Великобританії, Німеччини, Франції, Іспанії, Італії керівники служб управління персоналом входять

до комітетів управління. Крупномасштабність американських фірм зумовлює велике дистанціювання між вищою ланкою управління і середніми та молодшими менеджерами. В західноєвропейських країнах за меншого масштабу організацій визнаються універсальніші функціональні обов'язки менеджера. Висока кваліфікація працівників в Західній Європі зумовила підвищення ролі людського фактора в управлінні та виробництві, застосування "м'яких" методів управління трудовими ресурсами. Активізацію людського фактора покладено в основу методу "управління за результатами", який впроваджується у Фінляндії. Сутністю цієї моделі менеджменту є реалізація системи кінцевих цілей діяльності організації. Топ-менеджери разом із спеціалістами та менеджерами нижчих ланок формують мету, аналізують способи її досягнення, а шляхи і методи виконавці визначають самостійно. М. м. з. велику увагу приділяє вдосконаленню організаційних структур управління. До середини ХХ ст. в управлінні організації різних організаційно-правових форм переважала лінійно-функціональна структура управління. В останні десятиріччя минулого століття почалось впровадження дивізійної структури управління, за якої відбувається перехід від управління за групами споріднених товарів до спеціалізації виробництва і управління за окремими товарами. Дивізійним структурам управління властивий високий ступінь самостійності у виробничо-господарській діяльності. Структурні відділення самостійно не тільки здійснюють операційне управління відокремленим підрозділом, а й формують його стратегію, забезпечують капітальні вкладення, науково-дослідні розробки та реалізують їх впровадження. Як центри прибутку, вони несуть повну відповідальність за фінансовий стан структурного підрозділу. У Німеччині переважає командний менеджмент, тому запроваджено колегіальну відповідальність і відповідну до неї оплату праці співробітників організації. На відміну від американського менеджменту за М. м. з. середні менеджери підзвітні не одному керівникові, а комітету керівників.

*О. Баєва*



**Модель менеджменту північноамериканська** — модель управління персоналом, характерна для країн Північної Америки; покладена в основу систем менеджменту багатьох країн світу, які адаптували її до своїх національних та регіональних особливостей. М. м. п. за понад сторічне існування зазнала суттєвих модифікацій. Перші етапи її формування відбувались під впливом тейлоризму, що ґрунтувався на поділі виробничого процесу на окремі завдання, виконання яких залежало від вмінь та практичних навичок окремих працівників. На початку 70-х років ХХ ст. у США зростає роль висококваліфікованої робочої сили, ці процеси посилюються з комп'ютеризацією виробництва. Особливості сучасної М. м. п. зумовлені динамізмом північноамериканського ринку, який вимагає диверсифікації виробництва. Для реалізації такого виду стратегії неприйнятний командно-адміністративний тип управління. Тому з 80-х років ХХ ст. М. м. п. розвивається у напрямі децентралізації управління шляхом організації самоврядних управлінських підрозділів. Це призвело до переходу від лінійно-функціональної до дивізійної структури управління виробництвом, що зумовило створення високоспеціалізованих відокремлених структурних підрозділів за різними видами продукції. Змінилась не тільки структура а й система управління корпораціями. Було запроваджено плоскі структури управління, що спричинило скорочення або ліквідацію певних функціональних структурних підрозділів при штаб-квартирах корпорацій. В останні десятиріччя відбувся перехід до мультидивізійних структур — складних горизонтально розгорнутих структур управління, елементами яких є спеціалізовані за окремими продуктовими групами відокремлені структурні підрозділи з автономною системою управління. Зміни в організаційних структурах управління призвели до значних змін в управлінні персоналом. Ця тенденція виявляється у заміні жорсткого переліку професій та посадових інструкцій на ширші та лабільніші; зменшенні обсягу роботи в штаб-квартирах та центральних офісах і відповідному скороченні адміністративного апарату; переході на гнучкі системи оплати праці; об'єднанні співробітників науково-дослідних та виробничих підрозділів в окремі проектно-цільові гру-

пи. М. м. п. базується на певних принципах та вимогах щодо персоналу фірми, за яких при відборі та найманні персоналу основну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам. Загальними критеріями відбору персоналу є освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність у команді, вміння працювати в колективі. Управлінські кадри працюють за призначенням. М. м. п. орієнтована на вузьку спеціалізацію менеджерів та спеціалістів. Атестація працівників та молодших менеджерів відбувається один або два рази на рік. Результати атестації обговорюються між працівником та його безпосереднім керівником, і підписується відповідний документ. Атестаційний документ містить перелік недоліків в роботі, шляхи їх подолання, попередження про звільнення або повідомлення, що подальше перебування на посаді залежить від поліпшення показників праці. Остаточне рішення щодо звільнення працівника приймає керівник, на два-три рівні вищий від безпосереднього керівника. Горизонтальні структури управління зумовили впровадження в М. м. п. елементів командного менеджменту, який забезпечується гнучким матеріальним стимулюванням. Крім традиційних (посадовий оклад або тарифна ставка, доплати, премії) широко використовується принцип участі працівників та менеджерів у прибутках (участь в акціонерному капіталі компанії). Фахівці залучаються до процесу прийняття управлінських рішень. Одним з основних елементів М. м. п. є децентралізація, яка сприяє співробітництву адміністративного апарату і працівників у досягненні мети організації. Останніми роками в практиці північноамериканського менеджменту набули поширення супербригади, члени яких від робітників до молодших менеджерів наділені повноваженнями щодо участі в управлінні фірмою: приймають оперативні рішення; беруть участь у прийнятті рішень щодо стратегії бізнесу. Розвиток автономних форм виробничої діяльності за принципами самоврядування спричинив виникнення підприємництва всередині організації. Характерною ознакою північноамериканського ринку є суперконкуренція яка вимагає якісного стратегічного менеджменту, чіткого визначення корпоративної місії та цілей організації.

**Модель менеджменту японська** — модель управління персоналом, зумовлена економічною системою країни, історичними, культурними традиціями. Організація управління на японських фірмах істотно відрізняється від північноамериканської та західноєвропейської моделей. Відмінності виявляються в організації, стратегічному менеджменті, управлінні персоналом, менеджменті якості, системі соціальних відносин в управлінні. Як і в інших економічно розвинутих країнах, більшість японських фірм мають дивізіональну структуру управління. Проте за М. м. я. управління менш децентралізоване, що виявляється в узгодженості політики та дій всіх ланок управління. На японських фірмах перевага надається горизонтальній координації між окремими структурними підрозділами за відсутності чіткого розподілу між адміністративною та оперативною діяльністю. Типова фірма в Японії організована за трирівневим принципом. Кожний рівень складається зі старших та молодших за віком і стажем роботи працівників. На нижчому рівні управління перебувають какарі; середня управлінська ланка — кансарія, яка складається з бутьо — завідувачів відділів та катьо — завідувачів секторів та секцій. На середньому рівні вирішуються всі практичні завдання, він забезпечує зв'язок між нижчою та вищою ланками управління. Якщо середній менеджер має стаж роботи на підприємстві 20–30 років, набув відповідного досвіду оперативного управління, його можуть перевести на посаду, яка відповідає рівню вищого менеджменту — кейейса. В японських фірмах на посади президента компанії, голови ради директорів, віце-президентів, виконавчих директорів дуже рідко запрошують осіб, які працюють в інших компаніях. За М. м. я. координація дій менеджерів всіх рівнів виявляється при прийнятті управлінських рішень. Характерним для японських фірм є: участь загальних та функціональних середніх менеджерів в обговоренні та узгодженні проектів; дотримання принципів одногласності в прийнятті рішень; відсутність чітких функціональних обов'язків. Останнє зумовлено необхідністю виконання будь-якої роботи в межах своєї компетентності залежно від потреб колективу та організації. Японсь-

ка модель приділяє особливу увагу стратегічному управлінню, яке визначає чітке формулювання базових цілей, базової політики та оперативних цілей організації. За цієї моделі базові цілі обґрунтовують прибуток та темпи його зростання, частку на ринку, структуру капіталу, ціну акцій та дивіденди, оплату праці персоналу. Базова політика визначає соціальну відповідальність бізнесу, темпи зростання та одержання прибутку. Оперативні цілі зумовлюють політику зниження витрат, продуктивності праці, оборотність капіталу. Довготерміновий план формується на 5 років, має деталізований вигляд і покладається в основу трирічного та річного планів. Для японської моделі характерна специфіка кадрової політики, яка базується на таких засадах: довічне наймання персоналу (або на тривалій термін); підвищення заробітної платні за вислугу років; участь працівників у профспілках, які засновуються в організації. В основу моделі покладено такі принципи управління персоналом: взаємозалежність інтересів організації та працівників; надання високих соціальних гарантій; висока залежність працівників від організації, в якій вони працюють. Характерний пріоритет колективного над індивідуальним, заохочення кооперації працівників всередині організації. Японська модель забезпечує гарантії зайнятості, постійну підготовку нових працівників, формування резерву, постійну ротацію кадрів, оплату праці залежно від стажу роботи, гнучку систему оплати праці. Система участі в прибутках має специфічні особливості, передбачає створення за рахунок прибутків пенсійного фонду і разові преміальні виплати за результатами року, які залежать від продуктивності праці та якості продукції. Особливістю моделі є управління якістю, яке передбачає організаційну контролю якості на виробництві, функціонування гуртків якості, використання статистичних методів контролю якості, випуск продукції відповідно до стандартів якості.

*О. Баєва*

**Модель ситуаційного лідерства Стінсона — Джонсона** — одна із ситуаційних моделей лідерства, яка констатує, що, при виборі стилю управління керівник повинен враховувати якості підлеглих і харак-

тер виконуваної ними роботи. Відповідно до цієї моделі управління є ефективним у таких ситуаціях: 1) робота високоструктурована, підлеглі мають значну потребу в досягненнях і незалежності; їхні знання і досвід перевищують рівень, необхідний для виконання завдання; 2) робота неструктурована, підлеглі не мають потреби в досягненнях і незалежності; їхні знання і досвід нижчі від необхідного рівня. Низька ефективність управління характерна для таких двох ситуацій: 1) робота високоструктурована, підлеглі мають потребу в досягненнях і незалежності за наявності достатніх знань і досвіду для виконання цієї роботи; 2) робота неструктурована, підлеглі мають значну потребу в досягненнях і незалежності за наявності високого рівня знань і досвіду для виконання цієї роботи. У табл. наведено поведінку лідера в різних комбінаціях структурованості роботи і можливостей підлеглих. Вона свідчить, що характеристики підлеглих (їхня потреба в досягненнях і незалежності та рівень знань і досвіду) є критичними при виборі лідером ефективного стилю управління.

**Модель Стінсона — Джонсона**  
(вибір лідерського стилю залежно від ситуації)

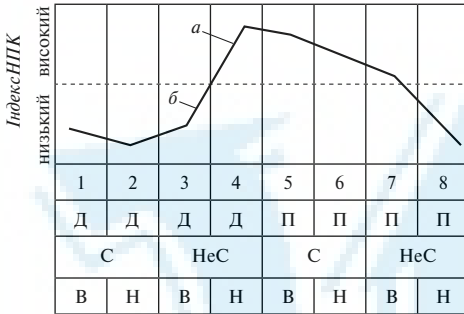
Можливості підлеглих	Структурованість роботи	
	висока	низька
Високі	Низький інтерес до відносин з підлеглими, низький інтерес до роботи	Високий інтерес до відносин з підлеглими і високий інтерес до роботи
Низькі	Високий інтерес до роботи і низький інтерес до відносин з підлеглими	Високий інтерес до відносин з підлеглими і низький інтерес до роботи

*Л. Згалат-Лозинська*

**Модель ситуаційного лідерства Фідлера** — одна із ситуаційних моделей лідерства, в якій виокремлено три фактори, що впливають на ефективність управління: 1) відносини між керівником і членами колективу (лояльність підлеглих, довіра до свого керівника, привабливість його постаті для виконавців); 2) структура завдання (звичність його, чіткість формулювання і структуризації); 3) по-

садові повноваження (обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, що дає йому змогу використовувати винагороду, а також рівень підтримки керівника з боку організації). Фідлер вважав, що хоча кожній ситуації відповідає свій стиль управління, стиль певного керівника залишається загалом постійним. Він виходив із припущення, що людина не може пристосувати свій стиль керівництва до ситуації, і тому пропонував використовувати керівника в ситуаціях, найбільш прийнятних для стабільного стилю управління. Це забезпечить належний баланс між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника, що сприятиме високій продуктивності та задоволеності працею. Щоб визначити оптимальні особисті якості керівника, Фідлер здійснив опитування певних працівників, пропонуючи їм дати портрет гіпотетичного колеги, чії особисті якості були б для них найгіршими (найменш привабливий колега — НПК), з ким вони найменше хотіли б працювати. За Фідлером людина, яка дає порівняно доброзичливий опис НПК, як правило, поступлива, орієнтована на людські відносини й уважна до настроїв своїх підлеглих. І, навпаки, той, хто описує НПК у неприязній манері, тобто в чий очах він має низький рейтинг, тримає правління в своїх руках, контролює процес виконання завдання і мало турбується про людські аспекти виробничого процесу. Менеджери, які мають високий рейтинг за критерієм НПК, хочуть, щоб їхні відносини з колегами будувалися на особистісній основі та взаємодопомозі, а ті, хто має низький рейтинг, зосереджені на завданні й дбають лише про виробництво. Як показано на рис., відносини між керівником і членами колективу можуть бути добрими і поганими, завдання може бути структурованим і неструктурованим, а посадові повноваження керівника — високими чи низькими. Різні поєднання цих трьох ситуаційних змінних можуть дати вісім потенційних стилів управління. Керівник, орієнтований на завдання або НПК з низьким рейтингом, найефективніший в ситуаціях 1, 2, 3 і 8, а керівник, орієнтований на людські відносини або НПК з високим рейтингом, найкраще працює у ситуаціях 4, 5 і 6. У ситуації 7 добре працювати можуть ті й інші. Ситуація 1 є найсприятливішою для керівника. У ній

завдання добре структуроване, посадові повноваження високі, відносини між керівниками і підлеглими добрі, що створює максимальну можливість для впливу.



**Зміни стилю управління залежно від ситуації:**

*a* — орієнтовані на людські стосунки керівники працюють ефективніше; *b* — орієнтовані на завдання керівники працюють ефективніше. *Позначення.* Відносини між керівниками та підлеглими: Д — добрі, П — погані; структура завдання: С — структуроване, НеС — неструктуроване; посадові повноваження керівника: В — високі, Н — низькі

Ситуація 8 — найменш сприятлива; посадові повноваження невисокі, відносини з підлеглими погані, завдання неструктуроване. Результати досліджень Фідлера свідчать, що найефективнішим стилем управління в обох цих крайніх випадках буде орієнтація на завдання. Модель має низку неясних моментів. Перший стосується рівня точності та повноти визначення лідерського стилю за допомогою показника НПК, що передбачає робити це в одномуірному просторі. Викликає сумнів твердження Фідлера про відносну сталість величини НПК у часі, про його слабку схильність до змін. Модель також не пропонує вести пошук ефективності для лідера відразу у двох напрямках: відносини і робота. Її застосування має такий ефект: модель дає змогу добирати керівника відповідно до сформованої в організації або групі ситуації; підказує шлях зміни ситуації, якщо не можна з певних причин змінити керівника; керівник сам може сприяти зміні ситуації на свою користь. Модель дає підстави для твердження, що, незважаючи на складність, керівника все ж можна навчити того, як стати ефективним лідером. Це набагато складніше, ніж змінити си-

туацію в якій опинився лідер. Проте, на думку Фідлера, через навчання і досвід можна поліпшити здатність лідерів використовувати владу і впливати в умовах найбільшого сприяння. Це означає, що програма навчання може бути корисна лідерам, орієнтованим на людські відносини, але водночас може зашкодити лідерам, орієнтованим на роботу.

Л. Згалат-Лозинська

**Моделювання соціальне** — науковий метод пізнання соціальних та інших об'єктів за допомогою відображення основних характеристик, особливостей на спеціально створених для цього моделях. М. с. розглядається як у широкому (моделювання будь-яких суспільних процесів), так і у вузькому (вивчення власне процесів за допомогою спеціально побудованих моделей) значеннях. Існують кілька класифікацій моделей: структурні, детермінуючі, ймовірнісні, імітаційні тощо. Особливо поширені ігрові моделі (виконання людьми ігрових ролей), машинні (комп'ютерні аналоги), людино-машинні (діалогово-комп'ютерні системи), що імітують реальні, в т. ч. соціальні, процеси. При цьому активно використовуються різноманітні евристичні дані, які отримують в процесі взаємодії з людиною, яка є експертом у певній галузі знань або соціальної практики. Великі переваги мають комп'ютерні (імітаційні) моделі, першими з яких були військові ігри.

М. Головатий

**Мозкова атака** — метод генерації ідей, який застосовується для вирішення певної проблеми. Як спосіб стимулювання творчої активності, ґрунтується на припущенні, що при звичайних процедурах обговорення і вирішення проблем виникненню новаторських пропозицій (ідей) перешкоджають контрольні механізми свідомості, які сковують потік цих ідей під тиском стереотипних форм прийняття рішень. Концептуально розробив й обґрунтував застосування цього методу американський психолог А. Ф. Осборн у 1938 р. Він звернув увагу на те, що під час теоретичних експериментів одні люди легко висувують нові ідеї, тоді як інші схильніші до критичного аналізу ідей. Якщо ці дві категорії людей у звичайних обставинах

опиняються разом, вони, як правило, заважають один одному у плідній співпраці. З метою раціонального використання цієї ситуації було вирішено розподілити етапи генерування ідей, створивши дві групи: до складу першої залучити тих, хто спроможний висувати нові варіанти вирішення завдання, а до другої — здатних взяти участь в опрацюванні запропонованих матеріалів. Таким чином, метод М. а. докорінно відрізняється від дискусійного і передбачає відмову від будь-якої критики висунутих пропозицій. Під час здійснення М. а. важливим моментом є висунення ідей без визначення їх цінності, аналізу щодо їх реальності чи нереальності. У групу, яка займається генеруванням пропозицій, повинен бути призначений керівник, який укомплектовує її склад із 4–11 членів, не пов'язаних між собою стосунками “керівник—підлеглий”. Відсутність цих гальмівних моментів сприяє тому, що одна ідея стимулює іншу, а як наслідок одержують набір ідей. Метод М. а. у процесі його застосування передбачає етапність проведення. Перед початком М. а. доцільно дотримуватись таких правил: 1) визначення групової мети, повідомлення керівником членам групи сутності вирішуваної проблеми за 2–3 дні до здійснення М. а.; проблема повинна бути означена чітко і всебічно із визначенням очікуваних результатів; 2) посилення членів групи (у разі відсутності в її складі достатньо компетентних вчених з обговорюваної проблеми) експертами, добре інформованими з цієї тематики; 3) зміна звичної для членів групи обстановки; вибір часу і місця, які б відрізнялися від ситуації звичайних дискусій; 4) створення неформальної, невимушеної атмосфери, що досягається добром складу групи, поведінкою керівника, вибором приміщення, освітлення тощо. Під час здійснення М. а. успіху її сприятимуть: 1) розміщення учасників поруч один від одного, що стимулює бажання спільно зайнятись розв'язанням проблеми; 2) уникнення ситуації, коли будь-хто із команди побоюється, що його ідеї не становлять цінності; пропозиції або ідеї не можна негативно оцінювати ні словом, ні жестом, ні інтонацією (будь-яка негативна критика не допускається); навпаки, бажані їх всіляка підтримка і розвиток; 3) надання допоміжного матеріалу; 4) всіляке заохочення генерації ідей: чим

більше їх, тим краще; пропозиції повинні надходити швидко, охоплювати всебічно обговорювану проблему; 5) обов'язкова фіксація висунутих пропозицій будь-яким способом, щоб запобігти повторам, створити атмосферу колективного обговорення та стимулювання пошуку нових ідей. Після завершення М. а. здійснюють: 1) аналіз і синтез висунутих ідей з метою виокремлення із їх складу найраціональніших та уникнення розпорошеності й дублювання; 2) формування рейтингу (ієрархії) відібраних ідей, у якому беруть участь учасники М. а.; кожен з них голосує необмежену кількість разів, проставляючи поряд з формулюванням кожної ідеї кількість поданих на її підтримку голосів; 3) деталізація найкращих ідей, обговорення шляхів їх поліпшення.

О. Антонюк

**Монета** — злиток металу певних маси, проби, формату, який використовується як засіб обороту та платежу. Існує поняття “розмінна М.”, під яким розуміють історично виниклі допоміжні грошові кошти, номінальна вартість яких нижча від їх реальної вартості.

В. Захожай

**Монетаризм** (англ. *money* — гроші) — 1) економічна концепція, згідно з якою грошова маса в обігу відіграє визначальну роль у формуванні економічної кон'юнктури та встановленні причинно-наслідкових зв'язків між зміною кількості грошей і рівнем валового національного продукту (ВНП), а також у розвитку виробництва; 2) теорія, яка пропонує відмову від активного втручання держави в економіку і приписує грошовій масі, що перебуває в обігу, роль визначального фактора у формуванні економічної кон'юнктури, розвитку виробництва і зміні обсягів ВНП. За правилом М. приріст грошової маси (монетарної бази) має бути скоординований з темпами зростання товарної маси, динамікою цін і швидкістю обороту грошей.

Перша концепція виникла в середині 50-х років ХХ ст. у США. Її засновник — глава чиказької школи політичної економії Мілтон Фрідмен (нар. 1942), який виступає проти активного й широкомасштабного втручання держави в економіку, проти державних заходів стимулювання попиту, висуваючи при цьому гасло “назад до Смі-

та”. На його думку, державне регулювання економіки недостатньо ефективно через затримки між зміною грошових показників і реальних факторів виробництва, тому його слід замінити автоматичним приростом грошової маси в обігу або обмежити контролем за грошовим обігом. Засобами регулювання економіки за М. є також досягнення збалансованості державного бюджету, встановлення високих відсоткових ставок. Позитивне надбання М. — всебічний аналіз механізму дії грошей на ринок товарів, обґрунтування впливу монетарної політики на розвиток економіки. Виходячи з кількісної концепції грошей, монетарної концепції, економічного циклу, М. розглядає роль грошової маси як визначальної ланки господарського механізму. Він намагається ліквідувати або вкрай урізати соціальні програми держави, обстоює масове безробіття як засіб боротьби з інфляцією. Рецепти монетаристської школи значною мірою втілені в програмах Міжнародного валютного фонду.

*В. Осокіна*

**Монетарна політика** — заходи уряду щодо регулювання пропозиції грошей у національній економіці. М. п., змінюючи пропозицію грошей в економіці, впливає на обсяг і структуру виробництва, загальний рівень цін, інвестиції та зайнятість, на стан зовнішньоекономічної рівноваги. М. п. ще називають грошово-кредитною політикою. Метою її є досягнення на національному ринку рівноваги, що характеризується повною зайнятістю населення та обмеженою інфляцією. В умовах спаду виробництва М. п. зводиться до стимулювання зростання пропозиції грошей, а в періоди високої інфляції, навпаки, до її обмеження. Держава здійснює М. п. за допомогою інструментів прямого і непрямого регулювання. Основними інструментами *прямого регулювання* пропозиції грошей є обмеження обсягів кредитів, що надаються певним галузям економіки; пряме регулювання відсоткової ставки за кредитами; обмеження обсягів кредитів для окремих банків. Ці інструменти ефективні лише у короткотерміновому періоді. Проте їх тривале застосування здійснює негативний вплив на розвиток економіки: зменшується рівень конкуренції між банками, спростовується їх посередницька функція,

спотворюється структура наданих банками кредитів. Тому в розвинутій ринковій економіці застосовуються інструменти *непрямого регулювання* пропозиції грошей, а саме: операції на відкритому ринку, зміна облікової відсоткової ставки, зміна норми резервування. Застосування непрямих інструментів М. п. передбачає існування розвинутого грошового ринку. Їх перевагою є те, що вони дають можливість банкам розподіляти кредитні ресурси відповідно до потреб економіки. Використовуючи інструменти непрямого впливу на грошовий обіг, Національний банк України (НБУ) не має безпосереднього контролю над пропозицією грошей, оскільки вона містить депозити, які створюють комерційні банки. Непрямі інструменти коригують рівень пропозиції грошей, впливаючи на надлишкові резерви або грошовий мультиплікатор.

Цілі грошово-кредитної політики поділяють на кінцеві (економічне зростання, повна зайнятість, стабільність цін, позитивний платіжний баланс) та проміжні (відсоткова ставка, грошова маса, валютний курс). Використання проміжних цілей дає змогу узгодити кінцеві цілі з інструментами М. п. Складність здійснення М. п. зумовлена тим, що НБУ не в змозі одночасно стабілізувати грошову масу і відсоткову ставку, якщо попит на гроші змінюється. Залежно від цілей здійснення М. п. поділяється на гнучку, жорстку та проміжну. *Гнучка М. п.* — політика Національного банку, за якої проміжною ціллю є фіксація або підтримка відсоткових ставок на певному рівні. За гнучкої М. п. підвищення попиту на гроші супроводжується зростанням їх пропозиції і, навпаки, скорочення попиту на гроші призводить до зменшення їх пропозиції, оскільки НБУ регулює пропозицію грошей таким чином, щоб підтримати номінальну відсоткову ставку на фіксованому рівні. *Жорстка М. п.* спрямована на фіксацію або підтримку стабільного обсягу грошової маси в економіці. За цих умов зростання попиту на гроші призводить до збільшення відсоткової ставки, а зниження попиту — до її падіння, оскільки НБУ підтримує пропозицію грошей на певному рівні. *Проміжний тип М. п.* характеризується тим, що за зміни попиту на гроші їх пропозиція змінюється, але в обсязі, недостатньому для підтримання відсоткових ставок на фіксованому рівні. Тобто зростання попиту на гроші супроводжується зростанням їх пропозиції і

ставки відсотків. Вибір варіантів здійснення М. п. залежить від причин зміни попиту на гроші. Якщо зростання попиту пов'язане з інфляційним зростанням цін, то найкращою буде жорстка М. п., яка стримує збільшення грошової маси. Якщо зміна попиту на гроші спричинена нестабільною швидкістю їх обігу, то для стабілізації грошового ринку пропозиція грошей повинна змінюватися обернено пропорційно до змін швидкості їх обігу. У цьому разі найкращим буде здійснення гнучкої М. п.

*О. Сергієнко*

**Монетний двір** — державне підприємство, яке займається чеканенням монет, виготовленням орденів, медалей та інших державних металевих відзнак.

*О. Казак*

**Монетний дохід** — дохід держави від чеканення монет. Зумовлений монетною регалією. Існує відмінність між номінальною вартістю неповноцінної монети і ринковою вартістю металу, що міститься в ній (за вирахуванням витрат на чеканення).

*О. Казак*

**Моніторинг** (*monitoring*) — спостереження і прогнозування стану навколишнього середовища у зв'язку з господарською діяльністю людини. Нині під М. розуміють систематичне відстеження, зіставлення істотного стану справ, діяльності фірм, організацій, влади, політиків та ін. з метою коригування управлінської діяльності. Найпоширенішим є М. політичних подій і явищ.

*М. Головатий*

**Монопольна рента** — особлива форма земельної ренти, що створюється в сільському господарстві та добувній промисловості при продажу певних видів землеробської продукції, металів, мінералів, корисних копалин. Попит на них завжди значно вищий від пропозиції, оскільки умови їх виробництва не відтворені в інших місцях. Це й призводить до створення М. р. Особливою ознакою є те, що рівень її визначається потребою і платоспроможністю споживачів, а не ціною виробництва чи вартістю товару. М. р. — це додатковий дохід власників об'єктів галузей. Її джерело — додаткова вартість, створена виробниками.

*В. Осокіна*

**Монопрофесійний тренінг** — тренінг, на якому всі учасники є представниками однієї професійної галузі, наприклад фахівці щодо роботи з персоналом. У цьому разі вони спілкуватимуться в цілому спільною мовою, що визначає галузь, у якій здійснюється робота з персоналом. Перевагою такого тренінгу є також спільність проблем, які повинні вирішувати учасники, оскільки вони перебувають в одній професійній площині.

*В. Колпаков*

**Морган Гарет** (нар. 1943) — професор кафедри адміністративних досліджень Йоркського університету (провінція Онтаріо, Канада), відомий фахівець з вивчення організаційних проблем. Народився 22 грудня 1943 р. в Уельсі. Закінчив Лондонську школу економіки (ступінь бакалавра економіки в 1965 р.), Техаський університет (одержав ступінь магістра державного управління в 1970 р.). В Ланкастерському університеті займався дослідженнями проблем управління організаціями (одержав ступінь доктора з теорії організації в 1980 р.) *Основні праці:* “Соціологічні парадигми і організаційний аналіз” (1979), написана у співавторстві з Дж. Баррелом, містить критичний аналіз основ організаційної теорії; “По той бік методу: стратегії соціальних досліджень” (1983) — в ній автор вивчав сутність і значення образів (іміджу) організацій; “По хвилях змін” (1988) — присвячена аналізу діяльності керівників канадських фірм. Найвідомішою книгою М. є “Образи організації” (1986), в якій він розкриває вісім моделей (метафор, образів) організацій, що охоплюють всі типи компаній і всі різновиди культур бізнес-підприємств. Організації є за своєю природою парадоксальними утвореннями, які одночасно поєднують у собі значну кількість різних і не зовсім сумісних між собою параметрів. Метафори залежать від конкретних обставин: чим більше образів ми маємо, тим різноманітнішими будуть способи розуміння організацій та їх дій. М. розробив вісім ключових метафор (образів) організацій: *1) організація як механізми* (термін “організація” походить від грецьк. “орган”, що означає інструмент, тому організації стали уявляти в образі знярядь праці); цю метафору підкріплюють теорії М. Вебера (він показав, що механіза-

ція промисловості супроводжувалась розвитком бюрократичних форм організацій), Ф. Тейлора (в його теорії наукових методів управління метафора організації як механізму досягла найвищої точки розвитку); сучасні організації як механізми мають недоліки: відсутність гнучкості, слабкі адаптація до змін зовнішнього середовища, навчання і сприйняття нових ідей; ієрархічна структура може стати причиною низької ефективності та реактивності; 2) *організації як організми (живі системи)*, як сукупності реакцій на соціальні потреби; у цьому випадку організації мають значні переваги: швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища, виконання дій на її основі, вивчення наслідків; 4) *організації як носії культури* (характерних знань, цінностей, ідеологій, законів, звичаїв, взаємних очікувань); 5) *організації як політичні системи*: М. розглядає організації як міні-держави, які можуть бути унітарними (всі працівники прагнуть до спільної мети), плюралістичними (містять в собі різноманітні інтереси, які вільно групуються навколо формальних цілей), радикальними (є ареною боротьби груп суперників); 6) *організації як 'в'язниці для душевнохворих* — приклад вступу організацій у змову для реалізації своїх планів, ігнорування вимог і особливостей зовнішнього середовища, сильне переконання у певних ідеях, протидія інноваціям і змінам; 7) *організації як потік і трансформація*; 8) *організація, як інструмент домінування над зовнішнім середовищем*, в якому відбувається її функціонування (використання рабської праці, забруднення середовища, виробництво і продаж небезпечних продуктів, вплив великих компаній на галузеві ринки і населення різних країн). На думку М., єдиної правильної метафори не існує, всі організації певною мірою є виразниками кожної з метафор, а всі метафори забезпечують краще розуміння організацій і способів їх функціонування.

В. Сладкевич

**Моріґа** Акіо (нар. 1921) — один із засновників компанії Sony, голова її ради директорів, видатний японський бізнесмен,

провідний представник японської промисловості. Народився 26 січня 1921 р. в м. Нагоя у заможній родині, яка займалась виробництвом саке. Вивчав фізику в Імператорському університеті м. Осака. Під час Другої світової війни служив у військово-морському флоті технічним спеціалістом. У 1946 р. почав працювати у Токійській телекомунікаційній інженерній компанії, яку очолював Масару Ібука. Вперше здобув міжнародне визнання в 1955 р., коли ТКК налагодила масове виробництво наймініатюрнішого у світі транзисторного радіоприймача. У 1958 р. ТКК була перейменована у Sony Corporation, а у 1971 р. М. став її президентом, у 1976 р. — головою ради директорів. Ім'я М. повною мірою стало синонімом Sony Corporation — однієї із найпоширеніших торгових марок на ринку побутової електроніки. Компанія одержала всесвітню відомість завдяки великій кількості випущених нею інноваційних товарів, таких як транзисторні радіоприймачі, телевізійні трубки "Тринітрон", касетні відеомагнітофони "Betamax", портативні касетні аудіоплеєри "Walkman". М. увійшов в історію бізнесу як "товарний чемпіон" після створення касетного плеєра "Walkman". Завдяки успішній діяльності у повоєнній Японії як одного із засновників компанії Sony і голови її ради директорів М. вважається одним із найвидатніших бізнесменів свого покоління. М. Ібука і М. створили компанію, діяльність якої ґрунтувалася на впровадженні інновацій. Тоді як М. Ібука (інженер) приділяв основну увагу технічній стороні справи, М. (фізик) займався проблемами маркетингу. Партнери поновили стиль управління компанією, створили організаційну структуру і культуру, які заохочували використання нововведень. Для визначення підходу своєї компанії до операцій на зарубіжних ринках М. запропонував термін "глобальна локалізація". Крім активної участі його у діяльності представницьких ділових кіл, відмінна англійська мова, рішучі манери, готовність виступати перед різноманітними аудиторіями, співпрацювати з будь-якими засобами масової інформації дали змогу М. відіграти важливу роль у поширенні філософії бізнесу і стати провідним представником японської промисловості у здійсненні міжнародних контактів. У 1982 р. М. нагороджено медаллю Королівської академії мистецтв і ремесел Велико-



британії, він одержав рицарське звання. У 1994 р. у віці 74 років залишив посаду голови ради директорів у зв'язку з погіршенням стану здоров'я.

В. Сладкевич

**Мотиваційна сфера** — ієрархічна система мотивів (спонукальних причин дій), які зумовлюють поведінку і діяльність особи. Структура М. с. складна, вона характеризується ієрархією мотивів не тільки всередині кожного виду діяльності, а й передбачає ранжирування мотивації різних видів діяльності. Поведінка і діяльність людини зумовлені різноманітними мотивами, які можна класифікувати: за зв'язками із суспільними потребами — на ідейні, політичні, моральні, естетичні; за джерелом виникнення — на соціальні, колективні, заохочувальні, процесійні; за видами діяльності — на суспільно-політичні, професійні, навчально-пізнавальні, спортивні, тощо; за видами потреб — на раціональні (прибутковість, здоров'я, надійність, гарантії, зручності), емоційні (страху, престижу, волі, незалежності, відкриття, любові, радості, гумору, гордості, патріотизму), моральні та соціальні (справедливості, захисту природного середовища, порядності, добра, честі); за часом прояву — на постійні, тривалі, короткочасні; за силою — на сильні, помірні, слабкі; за важливістю для особистості — на домінуючі та другорядні; за ступенем усвідомлення — на усвідомлені та неусвідомлені. М. с. виконує три основні функції: спонукальну, спрямовуючу і регулюючу. Спонукальна функція полягає в тому, що мотиви зумовлюють вчинки особи, її поведінку і діяльність. Спрямовуюча функція полягає у виборі та здійсненні певної лінії поведінки, діяльності. Вона залежить від стійкості мотивації, ієрархії, кількості та сили мотивів. Регулююча функція полягає в тому, що поведінка і діяльність особи залежно від особливостей мотивації можуть мати особистий характер або бути спрямованими на реалізацію інтересів колективу, організації. Основні характеристики М. с. особи: множинність, структурність, ієрархічність, сила, стійкість мотивів, їх визначеність і динамічність. *Множинність* мотивів є наслідком збільшення не тільки кількості потреб сучасної людини, а й засобів і предметів їх задоволення. Ця властивість М. с. виявляється також в тому, що складні

дії зумовлені не одним і не кількома однорідними, а сукупністю різнорідних мотивів, що дає змогу фахівцям стверджувати про полімотивацію діяльності. *Структурність* мотивації оцінюється за наявністю дій певних, чітко визначених видів мотивів. *Ієрархічність* М. с. визначається на підставі оцінки домінування різних груп мотивів відповідно до певного порядку їх ієрархії. *Сила* мотивації як показник прагнення особи до виконання певних дій оцінюється за ступенем і глибиною усвідомлення (розуміння, “прийняття”) потреби і мотиву. *Стійкість* М. с. виявляється у тривалості збереження сили мотивації. *Визначеність*, специфічність М. с. означає, що поведінка і діяльність кожної особи зумовлені індивідуальною сукупністю мотивів, властивих тільки цій людині. *Динамічність* М. с. виявляється у зміні не тільки сили, спрямованості різних мотивів, а й мотивації в цілому. Динаміка мотивів стосовно певної діяльності може бути позитивною або негативною; прагнення виконати завдання може послаблюватися або підсилюватися. Оцінка особливостей М. с. має велике значення для прогнозування продуктивності діяльності підлеглого. Дослідження свідчать, що для стабільної, високоефективної діяльності людини необхідні: розвиненість мотивів певної діяльності, що забезпечує позитивне ставлення до неї, достатня сила, стійкість, структура та ієрархія мотивів. М. с. характеризує особу тільки з одного боку. Разом з нею виділяють емоційну, вольову, інтелектуальну сфери, які тісно пов'язані між собою.

В. Сладкевич

**Мотиваційний процес** — процес свідомого вибору певного типу дій, які визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Процес мотивації складається з кількох послідовних стадій. *Перша стадія* — виникнення потреби. Потреба виявляється у вигляді того, що у людини виникає почуття бракування чогось важливого для неї. Потреба з'являється в конкретний час і починає “вимагати” певних дій від людини для її задоволення (усунення). *Друга стадія* — пошук шляхів задоволення потреби. Якщо проблема виникла і створює дискомфорт, людина починає шукати можливості її усунення, задоволення, стримання. *Третя стадія* —

визначення цілей (напрямів) дій. Людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби і узгоджує для себе кілька моментів: що вона матиме після задоволення потреби; що вона повинна зробити для одержання бажаного; наскільки реально досягти бажаного; наскільки те, що можна реально одержати, задовольнить потребу. *Четверта стадія* — здійснення дій. На цій стадії людина витрачає зусилля на виконання дій, які допоможуть одержати те, що усуне потребу і дискомфорт від неї. В процесі здійснення дій може відбуватись корекція визначених цілей. *П'ята стадія* — одержання винагороди за виконані дії. Після здійснення певної роботи людина одержує те, що вона може застосувати для усунення потреби. На цій стадії виявляється, наскільки виконання дій забезпечило бажаний результат. Залежно від цього відбуваються збереження, послаблення чи підсилення мотивації до дій. *Шоста стадія* — задоволення потреби. Відповідно до рівня зняття напруження, спричиненого потребою, людина може заспокоїтись (якщо потреба задоволена) чи продовжувати шукати нові можливості для її усунення.

*Основні елементи М. п.:* потреби особистості; мотиви діяльності; стимули як зовнішні важелі впливу на людину; спрямованість, установки, інтереси, схильність особи та ін. Джерелом активності особи є її *потреби*. Вони спонукають людину діяти певним чином і в певному напрямі. Потреби — почуття бракування чогось, об'єктивно необхідного для підтримання життєдіяльності та розвитку організму, особистості та соціальної групи. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про їх існування можна робити висновки тільки за поведінкою людей. Психологи визначили, що потреби є мотивом до дій з досягнення певних цілей. Залежно від одержаного результату потреби можуть бути задоволені, частково задоволені або незадоволені, а людина відчуватиме спокій, радість, напруження, роздратування чи інші почуття. Потреби людей класифікують за різними ознаками. За походженням вони можуть бути природними і культурними. В природних потребах відображається залежність людини від умов, необхідних для зберігання і підтримання її життєдіяльності. Це потреби в їжі,

воді, повітрі, в захисті від холоду та надмірної спеки тощо. Якщо будь-яка природна потреба не буде задоволена протягом тривалого періоду, людина неминуче загине. Культурні потреби свідчать про залежність активної діяльності особи від продуктів історично сформованої людської культури. Це предмети, які служать засобами задоволення як природних потреб (виделка, ложка, палички для їжі), так і потреб культурних, духовних, тому що особа відчуває потреби спілкуватися з іншими людьми, читати газети, книжки, журнали, дивитися кінофільми, спектаклі, слухати музику. За власною природою потреби можна розподілити на первинні та вторинні. Первинні потреби є фізіологічними, людина їх має від народження (потреби в їжі, воді, повітрі, відпочинку, сексуальних контактах). Вторинні потреби за своєю природою психологічні, різноманітніші порівняно з первинними, усвідомлюються з досвідом. Це потреби в успіху, досягненні, владі, домінуванні, спілкуванні, подоланні невдач та ін. За рівнем важливості для людини виділяють домінуючі та другорядні потреби. Домінуючі потреби можуть прігнічувати всі інші й тому визначати основні типи поведінки та напрями діяльності. Потреби людини можуть бути усвідомленими і неусвідомленими. В першому випадку вона чітко уявляє, чого бажає, і міркує над тим, як цього домогтись. В другому випадку потреби виявляються у вигляді потягів, при цьому людина нечітко відчуває бракування чогось, безпричинний неспокій, напруженість. Вона чітко не уявляє, як зняти напруження. Підсилення потреби збільшує ймовірність її усвідомлення, розуміння того, як вона може бути задоволена. Потреби людей різноманітні, але всі вони мають загальні особливості: людські потреби завжди предметні, спрямовані на щось конкретне; їм притаманні розвиток і різноманітність; більшість потреб циклічні, тобто постійно виникають (дуже важко знайти потребу людини, яку вдалося б задовольнити раз і назавжди); більшість своїх потреб люди задовольняють тільки за допомогою використання певних предметів.

Наступним моментом М. п. є *мотиви діяльності*. Мотиви (лат. *movere* —тягнути, штовхати) — переважно усвідомлені спонукання особи до діяльності, які пов'язані із задоволенням певних потреб; причи-

ни дій і вчинків людини. Для успішного управління людьми менеджерам необхідно принаймні в загальних рисах мати уяву про основні мотиви їх поведінки. Мотиви виникають та формуються на підставі потреб і майже одночасно з ними. Якщо потреби — це відчуття бракування чогось, то мотиви — спонукання людини одержати бажане. У поведінці людини мотиви виконують три важливі функції — спонукання, спрямування і регулювання. Функція спонукання полягає в тому, що мотиви зумовлюють поведінку і діяльність особи. Функція спрямування — вибір певної лінії поведінки, вона залежить від стійкості мотивації, ієрархії, різноманіття і сили мотивів. Функція регулювання полягає в тому, що поведінка і діяльність залежно від особливостей мотивації можуть бути спрямовані на реалізацію власних інтересів або інтересів колективу, підприємства, суспільства. Діяльність людини спонукається, як правило, не єдиним, а кількома мотивами, які можуть перебувати між собою в складному взаємозв'язку. Ієрархічна система мотивів є мотиваційною сферою особи. Тому, щоб зрозуміти будь-якого підлеглого, керівники повинні розібратися в структурі та особливостях побудови його мотиваційної сфери. Крім складної структури вона характеризується дуже складною, тонкою динамікою.

Найважливіші характеристики мотиваційної сфери особи: її множинність, структурність, ієрархічність, сила, стійкість мотивів, конкретність і динамічність. Множинність мотивів є наслідком розширення не тільки переліку потреб сучасної людини, а й засобів, предметів їх задоволення. Множинність мотивів виявляється і в тому, що реалізація однієї потреби, як правило, пов'язана із сукупністю не тільки однорідних а й різнорідних мотивів. Структурність мотиваційної сфери визначається за наявністю різних видів мотивів особи, ієрархічність — на підставі оцінки домінування різних груп мотивів. Сила мотивації як показник прагнення людини до певної мети оцінюється за рівнем, глибиною усвідомлення і прийняття потреби та самого мотиву, за його інтенсивністю. Стійкість мотивів виявляється в продовженні дії мотивації протягом тривалого часу. Конкретність, своєрідність мотиваційної сфери кожної людини означає, що мотиви різних

осіб різняться за змістом, структурою, ієрархією, силою та стійкістю. Динамічність мотиваційної сфери виявляється у змінах сили, структури, ієрархії як мотивації в цілому, так і окремих мотивів. Мотиваційна сфера, яка характеризує особистість тільки з одного боку, тісно пов'язана з емоційною, вольовою, інтелектуальною сферами людини.

Важливе значення в М. п. мають стимули. *Стимул* (лат. *stimulus* — загострена палиця) — зовнішні подразники або важелі впливу, які спричиняють зростання інтенсивності певних мотивів і діяльності людини. Це конкретні блага (предмети, цінності), які забезпечують задоволення потреб при виконанні певних дій. Ними можуть бути винагорода, підвищення по службі, керівний вплив менеджера, відповідальність, страх, прагнення до самореалізації тощо. Не менш важливими елементами М. п. є спрямованість, установки, інтереси, схильність особистості та ін. *Спрямованість особистості* — сукупність стійких мотивів, які забезпечують чітку орієнтацію поведінки, незалежно від конкретної ситуації. Виділяють три типи спрямованості особистості, які одночасно різною мірою наявні у більшості людей: спрямованість на взаємодію, співробітництво з колегами, працю в колективі; спрямованість на завдання, досягнення мети, успішне вирішення проблем і одержання реальних результатів; спрямованість на себе, на вирішення власних проблем, досягнення особистих цілей навіть за рахунок інших. *Установки особистості* — суб'єктивні орієнтації людини на певні цінності або способи поведінки. Установки виступають механізмом стабілізації діяльності, звільняють людину від необхідності приймати рішення щодо власної поведінки в стандартних ситуаціях, можуть виступати і як чинники, що уповільнюють та утруднюють пристосування працівника до нових умов. *Інтереси особистості* — емоційні прояви пізнавальних потреб людини, які виявляються в бажанні глибше ознайомитися із важливими для себе об'єктами, більше дізнатися, зрозуміти їх. Роль інтересів у мотивації значна, оскільки вони сприяють ефективнішому вирішенню складних, але цікавих для виконавців завдань. *Схильність особистості* — вибіркова спрямованість людини на окрему

діяльність. В основі схильності — глибокі стійкі потреби людини у конкретній діяльності, бажання вдосконалювати вміння та навички, пов'язані з певною діяльністю.

*В. Сладкевич*

**Мотиваційні теорії** — комплекси наукових поглядів та ідей щодо змісту і особливостей мотивації людини. Поділяються на змістовні та процесійні. *Змістовні М. т.* аналізують структуру, зміст потреб, їх вплив на мотивацію людини до діяльності. Найбільш відомими змістовними теоріями є: теорія ієрархії потреб А. Маслоу; теорія існування, зв'язку і зростання К. Альдерфера; теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда; теорія двох факторів Ф. Герцберга. *Теорія ієрархії потреб* розроблена американським лікарем і психологом Абрахамом Маслоу в 1943 р. В її основу покладено такі ідеї: люди постійно відчувають певні потреби, які можуть бути об'єднані в окремі групи та ієрархічно розміщені між собою; незадоволені потреби спонукають людину до дій; задоволені потреби не мотивують людей; як правило, людина відчуває водночас кілька різних потреб, які взаємодіють між собою; якщо одна з потреб задовольняється, на її місце виходить інша незадоволена потреба; процес задоволення потреб відбувається знизу вгору, від потреб нижчих до вищого рівня; поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба; потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня. *Теорія існування, зв'язку і зростання* розроблена американським вченим Клейтоном Альдерфердом в 1972 р. Він спробував розвинути та конкретизувати теорію ієрархії потреб А. Маслоу і виділив три ієрархічні групи потреб, що впливають на поведінку людей: потреби існування (фізіологічні та безпеки за А. Маслоу); потреби зв'язку (належності, визнання і поваги за А. Маслоу); потреби зростання (самовираження, самореалізації за А. Маслоу). Між теоріями А. Маслоу і К. Альдерфера є принципова відмінність. За А. Маслоу рух від потреби до потреби відбувається тільки від нижчого до вищого рівня. На думку К. Альдерфера, рух може відбуватися у двох напрямках: нагору, якщо є можливість задовольнити потребу вищого рівня, і вниз, якщо такої можливості немає. У разі незадоволення

вищої потреби підсилюється рівень дії нижчої, що перемикає увагу людини на цей рівень. *Теорія набутих потреб* розроблена Девідом Мак-Клелландом у 1962 р. і стосується “вторинних потреб”, які актуалізуються за умови достатньої матеріальної забезпеченості працівників. Стверджується, що організація надає їм можливість реалізувати три потреби вищого рівня: досягнення, співучасті та влади. Потреби досягнення виявляються у прагненні працівників вирішувати завдання ефективніше, ніж раніше. Потреби співучасті — прагнення людей до дружніх стосунків з оточенням, одержання підтримки і схвалення з його боку, виконання колективної роботи, яка давала б змогу спілкуватися з іншими. Потреба влади полягає у прагненні особи контролювати людей, ресурси і процеси, які перебувають в її оточенні. Потреби досягнення співучасті та влади в теорії Д. Мак-Клелланда не розміщені ієрархічно, а взаємопов'язані й впливають на ефективність праці як рядових співробітників так і менеджерів. *Теорія двох факторів* була розроблена Ф. Герцбергом з колегами наприкінці 50-х років ХХ ст. на основі досліджень, метою яких було визначення факторів, що справляють мотивуючий або демотивуючий вплив на поведінку працівників. Виявлено такі групи факторів: 1. Гігієнічні (рівень заробітної плати, умови на робочому місці, робочий розпорядок, рівень безпосереднього контролю за роботою, міжособисті відносини в колективі). Ці фактори пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота. Їх відсутність або недостатнє виявлення підсилюють у людей почуття невдоволеності працею; наявність або повне виявлення зменшують почуття невдоволеності робочим місцем, але не мотивують працівників до ефективної діяльності. 2. Мотивуючі фактори, які пов'язані з характером і змістом роботи, зумовлюють почуття задоволення працею, мотивують до ефективної діяльності. До них належать: досягнення цілей, можливість успіху і визнання, цікава робота, високий рівень самостійності та відповідальності, професійно-посадове зростання, можливості самореалізації.

*Процесійні М. т.* аналізують, як люди розподіляють свої зусилля для досягнення визначених цілей і як реагують при цьому на вплив різноманітних зовнішніх

чинників. Теорії цієї групи пояснюють, як потрібно впливати на працівників, щоб спонукати їх до результативної праці, дають можливість менеджерам розробити ефективну систему мотивації підлеглих. Найвідомішими процесійними теоріями мотивації є теорія очікувань В. Врума, теорія визначення цілей, теорія справедливості С. Адамса та ін. *Теорія очікувань* пов'язана з розробками К. Левіна, В. Врума та ін. Її положення базуються на тому, що наявність потреби не може бути єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення поставленої мети. Людина також сподівається, що обраний нею тип поведінки сприятиме задоволенню потреби чи одержанню бажаного. При цьому ключову роль відіграє повнота реалізації трьох пов'язаних факторів: 1) додатково витрачені зусилля повинні забезпечити одержання очікуваного результату; 2) за одержаний результат має бути забезпечена очікувана винагорода; 3) реально отримана винагорода повинна збігатися з очікуваною. В теорії очікувань робиться загальний висновок: якщо значення будь-якого із трьох перелічених факторів буде недостатнє, то мотивація і результати праці також будуть низькими. *Теорія справедливості* розроблена американським вченим С. Адамсом в 60-х роках ХХ ст. Основна її ідея полягає в тому, що при виконанні роботи люди порівнюють власну винагороду з винагородою колег за виконання аналогічної роботи і на підставі цього порівняння доходять висновку щодо справедливості своєї винагороди. Несправедливість може виявлятися у вигляді недоплати. Для відновлення справедливості працівник може вчинити так: зменшить продуктивність праці; спробувати збільшити собі винагороду або примусити колег працювати більше (оскільки у них вища винагорода); почати красти продукцію підприємства як компенсацію за недоплату; поширювати чутки і плітки про колег, які незрозуміло за що одержують більшу заробітну плату, тощо. Іншими словами, людина відчуватиме психологічний дискомфорт, її мотивація значно зменшиться, а дії матимуть негативні наслідки для організації. *Теорія визначення цілей* розроблена Е. Локом в 1966 р.. Згідно з нею поведінка людини визначається поставленими нею цілями. При цьому рівень мотивації залежить від чотирьох характеристик

цілей: їх складності, конкретності, прийнятності та привабливості для виконання. Складність цілі відображає рівень професіоналізму, необхідного для її досягнення; Конкретність — її кількісну ясність, точність і визначеність; привабливість — рівень сприйняття цілі як власної; прихильність — готовність працівника витратити певні зусилля для досягнення цілі. Теорія визначення цілей стверджує, що рівень задоволення людини досягнутими результатами зумовлений двома взаємопов'язаними процесами: внутрішніми щодо неї та зовнішніми. Внутрішні процеси переважно пов'язані з власною оцінкою працівником одержаного результату порівняно з визначеною ціллю. Зовнішні процеси — оцінка досягнення цілей оточенням: позитивна (подяка керівництва, підвищення по службі, збільшення заробітної платні), яка дає задоволення, або негативна, що спричиняє невдоволення.

В. Сладкевич

**Мотивація** — 1) сукупність рушійних сил, які спонукують людину до виконання певних дій; 2) процес свідомого вибору певного типу діяльності внаслідок комплексного впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів. Щодо управління М. визначається: як функція керівництва, завдання якої — створити у підлеглих стимули до праці з повною віддачею; як тривалий вплив на працівника з метою зміни структури його цілісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. М. як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. Функція М. полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за виконану роботу; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використанні стимулів до ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві в цілому. За допомогою М. керівництво підприємства може вирішувати такі завдання: залучення і утримання в організації кращих фахівців; визнання праці співробітників, які досягли значних результатів, з метою подаль-

шого стимулювання їх творчої активності; демонстрування ставлення керівництва до високих результатів праці; популяризація результатів праці кращих співробітників; застосування різноманітних форм визнання заслуг; поліпшення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання; забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства. М. посідає важливе місце в системі управління підприємством. Вона тісно пов'язана з іншими основними функціями менеджменту: плануванням, організацією, контролем, прийняттям рішень тощо. Наприклад, *функція планування* полягає у визначенні цілей підприємства і розробленні заходів з їх досягнення. За допомогою її керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль всіх членів організації. В межах планування здійснюються: розподіл обмежених ресурсів підприємства, пристосування до зовнішнього середовища, координування дій підрозділів, використання їх сильних сторін і компенсація слабких, врахування минулого досвіду діяльності. Сам факт формування, обговорення і доведення цілей як важливий елемент планування вже робить дії персоналу більш поміркованими і мотивованими. Досягнення визначених цілей гарантує одержання винагороди за виконану роботу. Для М. підлеглих важливо визначати перед ними завдання з такими характеристиками: складні, але реальні, яких можна досягти; конкретні; розумну їх кількість; вигідні, безпечні та справедливі для виконавців. Залучення підлеглих до процесу розроблення завдань також мотивує людей на більш сумлінну роботу з їх досягнення. Функція *організації* спрямована на впорядкування, приведення в систему спільної діяльності людей. У межах цієї функції виконується проектування організаційної структури підприємства, створюються органи управління, здійснюється департаменталізація, визначаються кількість рівнів управління, ступінь централізації в управлінні, розробляються регламентуючі документи. Все це значно впливає на мотивацію менеджерів і працівників підприємства, визначає прийнятні для керівництва форми поведінки і напрями прояву активності персоналу. Наприклад, вплив на М. працівників тільки кількості рівнів управління виявляється так: 1) за значної їх кількості підприємство матиме високу

(глибоку) організаційну структуру (розвинуту ієрархію системи влади; повільне, але кваліфіковане і скоординоване вирішення поточних проблем; віддаленість вищого керівництва від виконавців; пасивність та інерційність думок і дій персоналу; деякий розвиток почуття організаційного сепаратизму у працівників окремих підрозділів; задоволення потреби в захисті та безпеці людей, що характерно для стабільно працюючих великих підприємств); 2) на підприємствах з невеликою кількістю рівнів управління (мілка чи плоска, організаційна структура) вертикальні комунікації організуються ближче; вище керівництво знаходиться ближче до виконавців; менеджери мають значне навантаження; неможливість особисто проконтролювати дії всіх підлеглих стимулює менеджерів ретельно ставитися до добору працівників, делегувати їм завдання і повноваження; персонал мотивований на прояв самостійності, ініціативи; більше реалізуються потреби людей в повазі, самореалізації; незначне задоволення потреби в захисті, безпеці; працівники повинні приймати власні рішення з поточних проблем. Зв'язок функцій М. та контролю наявний на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо чітко виявляється на попередній і завершальній стадіях роботи. Попередній контроль здійснюється ще до початку виконання завдання. Його засобами, що чинять значний мотивуючий вплив на персонал, можуть бути: розроблення чітких норм, стандартів і вимог; доведення конкретних цілей і завдань до виконавців; розроблення систем винагороди; забезпечення всім необхідним; добір кваліфікованих фахівців. За допомогою цих засобів діяльності людей надається конкретна змістовна спрямованість, їм визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за дотримання яких призначається винагорода. Оцінка керівником виконаних підлеглими завдань також здійснює на них мотивуючий вплив. Інтерес керівника до внеску працівників, похвала, допомога, зауваження та інші форми управлінського впливу стимулюють їх до кращого виконання своїх обов'язків. Найбільше впливає на мотивацію підлеглих заключний контроль, за результатами якого визначаються ефективність і якість їхньої праці, заходи із заохочення чи покарання. Зв'язок між прийняттям рішень і М.

виявляється при розгляді таких питань: як швидко і своєчасно приймаються в організації рішення з проблем, що виникають; чи є прийняті рішення законними, реальними для виконання (якщо ні, то М. підлеглих при їх реалізації значно послаблена); чи дотримується справедливості в результаті прийнятих рішень (особливо з проблем персоналу); чи залучаються підлеглі до процесу прийняття рішень. Вплив залучення підлеглих до прийняття рішень неоднозначний. З одного боку, участь у прийнятті рішень задовольняє потреби персоналу в причетності до організації, зменшує можливість конфліктів, згуртовує колектив і в цілому підвищує продуктивність праці, а з іншого — можливі також негативні наслідки, що зменшують М. працівників: може виникнути загроза підриву формальних повноважень і навіть авторитету менеджера (якщо колектив усвідомить, що він пропонує для обговорення і прийняття непрофесійні, неефективні рішення); підлеглі можуть передчасно почути неприємні для них новини (підготовка скорочення, звільнення працівників тощо); збільшується загроза передання конфіденційної інформації конкурентам; байдужі, безініціативні працівники, з недостатньою освітою “не зрозуміють” і не приймуть таких дій менеджерів. Тому керівники можуть залучати підлеглих до процесу прийняття рішень тільки за наявності певних умов. М. також тісно пов’язана з іншими функціями менеджменту. *Види М.* виділяють за кількома основними ознаками. Залежно від основних груп потреб вирізняють матеріальну, трудову і статусну М. За способами формування її можна поділити на нормативну, примусову і стимулюванню; за джерелом виникнення мотивів — на внутрішню і зовнішню; щодо спрямованості на досягнення цілей — на позитивну і негативну. За рівнем інтенсивності виділяють недостатню, оптимальну і надмірну М.; за формами соціальної поведінки персоналу — М. саморозвитку, досягнення, самоствердження, ідентифікації з іншими людьми, агресивної та регресивної поведінки, симпатії, допомоги, влади, страху.

*В. Сладкевич*

**Мотивація агресії** — спонукання до специфічної форми дій, яка характеризується демонструванням переваги в силі

або застосуванням сили до інших людей з метою нанесення шкоди. У побуті агресивність сприймається як соціально небезпечна і небажана, але сама по собі вона такою не є — все залежить від мотивів діяльності, цінностей, заради яких проявляється агресивність. Фахівці вирізняють антисоціальну і просоціальну агресію, причому в обох випадках дії можуть бути зовні схожими. Суспільно небезпечні наслідки багатьох проявів агресії привертають до себе увагу і наповнюють це поняття тільки негативним змістом. Прояви людиною певного рівня агресивності необхідні: для усунення перепон, які заважають досягненню певної мети; для успішної адаптації людини в соціумі (групі). Повна відсутність агресивності призводить до конформності, несамостійності, неповаги з боку оточення; надмірна агресивність — до конфліктності, проблем у взаємовідносинах. Проблема М. а. привертає увагу фахівців. Розроблено кілька теорій: 1) *теорія потягів* (З. Фрейда, К. Лоренца), розробники якої розглядали “потяги до смерті” як самостійні агресивні потяги; в організмі тварин і людини постійно накопичується енергія агресивного потягу до тих пір, поки під впливом відповідного пускового подразнення вона не розрядиться; 2) *фрустраційна теорія агресії* (фрустрація — невиконання планів, крах надій), згідно з якою агресія — це результат фрустрації, розчарування внаслідок неможливості подолання перепон, що виникають на шляху цілеспрямованих дій суб’єкта; реакція суб’єкта на перепони виявляється в агресивних діях стосовно об’єкта (суб’єкта), який заважає йому; 3) *теорія соціального навчання* (А. Бандури): агресивність — продукт навчання; вона розвивається, підтримується чи зменшується внаслідок спостереження сцен агресії, врахування її очевидних наслідків для агресивної людини; 4) *теорія пускових подразнювачів* (Л. Берковітца): причиною агресії є гнів (як спонукальний компонент) та пускові подразники (ключові ознаки, які спричиняють агресію, наприклад, зброя, повноваження у керівника); 5) *теорія катарсису* (очищення): стримання будь-якого акту агресії тільки підвищує рівень агресивності й, навпаки, здійснення будь-якого акту агресії зменшує рівень агресивності як результат вивільнення негативної енергії.

*Особливості М. а.:* 1. Вплив моральних норм на рівень агресивності, одна з яких полягає в тому, що на агресію необхідно відповідати “пропорційною” агресією (норма відплати і помсти). 2. Самовиправдання агресивних дій агресорами для заспокоєння власної совісті після скоєних актів: зменшення значущості агресії шляхом порівняння її із ще деструктивнішими актами інших людей; виправдання агресії тим, що вона служить вищим цінностям (у разі інструментальної агресії, коли вона використовується як засіб для досягнення інших цілей); заперечення своєї відповідальності; розподіл відповідальності, розмивання чіткого уявлення про неї (спостерігається за колективної агресії); дегуманізація жертви: агресор відмовляється визнати наявність у жертв людських якостей; очікування помсти за агресивну поведінку як прояв рівноваги страху; вплив самооцінки на рівень агресивності; вплив присутності інших людей на рівень агресивності; задоволення результатом агресії.

*В. Сладкевич*

**Мотивація внутрішня** (процесійно-змістовна) — обумовленість поведінки факторами, які безпосередньо не пов’язані із впливом середовища і фізіологічними потребами організму. Внутрішньо мотивована людина одержує радість і задоволення від самого процесу діяльності, виконання дій, а не від досягнення мети (результату). На основі М. в. люди діють спокійніше, швидше, сумлінніше, витрачають менше зусиль, краще засвоюють знання і завдання. Внутрішнє спонукання до дій є результатом взаємодії складної сукупності потреб, які поступово змінюються, і щоб мотивувати, керівник повинен визначити ці потреби та знайти способи їх задоволення. Як правило, кожна діяльність завжди спонукається комплексом, поєднанням внутрішніх (процесійно-змістовних) і зовнішніх мотивів, які переважають залежно від ситуації. Стимули, що впливають на активацію поведінки і спричиняють М. в., мають такі характеристики: новизна і зміни; неочікуваність (раптовість); складність; невизначеність. Складність, відхилення від очікуваного результату, неочікувані зміни у відомому об’єкті стимулюють пошукову активність і викликають позитивні емоції. При цьому невідповідність між поточною

інформацією та стандартом (схемою, очікуванням) повинна бути незначною. Коли людина отримує радість і задоволення від процесу діяльності, фахівці стверджують, що вона перебуває “у потоці”. “Потік” — повна самовіддача власній справі, радісне відчуття активності, коли людина повністю концентрується на процесі діяльності, забуває про власне “Я”. Для виникнення відчуття “потоку” важливим є співвідношення можливостей суб’єкта і складності завдання. Якщо можливості значно перевищують складність завдання, то людина відчуває нудьгу, їй нецікаво. Якщо складність завдання значно перевищує можливості людини, вона відчуває занепокоєність, невпевненість, тривогу. Фахівці вирізняють такі показники внутрішньої (процесійно-змістовної) мотивації: відчуття повного (розумового і фізичного) залучення до діяльності; повна концентрація уваги, думок, відчуттів на справі; чітке усвідомлення цілей, уявлення про способи їх досягнення; відсутність страху за можливі помилки і невдачі; втрата звичайного відчуття усвідомлення себе і оточення, “розчинення” у власній справі. Внутрішньо мотивована особа відчуває власну ефективність, усвідомлює себе джерелом змін оточення, прагне бути причиною власних дій, а не залежати від впливу інших. Тиск, вимоги оточення, обіцяна винагорода, загроза покарання — все це може знижувати рівень самоствердження аж до виникнення відчуття повної залежності (відчуття себе “пішаком”). Таким чином, зовнішня мотивація може зменшувати рівень М. в. Обставини, які надають працівникам автономію, підтримують їх компетентність і впевненість у собі, підсилюють М. в., а тиск на підлеглих, контроль, підкреслення їх некомпетентності, ненадання чіткої та адекватної інформації щодо успіхів послаблюють її.

*В. Сладкевич*

**Мотивація допомоги** — спонукання до дій, спрямованих на поліпшення добробуту інших людей (наприклад, прояв люб’язності, допомога діями, грошима тощо). Мотиви надання допомоги іншим людям неоднозначні. Вони можуть бути альтруїстичними (допомога без очікування винагороди) і меркантильними, з розрахунком зробити залежною іншу людину. М. д. має кілька особливостей. Люди охо-



чіше надають допомогу, якщо знають ситуацію, в яку потрапила інша особа. Приймаючи рішення про надання допомоги, вони порівнюють власні витрати і користь, пов'язані з її наданням. Бажання надати допомогу перебуває в оберненій залежності від витрат на ці дії. При цьому береться до уваги співвідношення витрат і користі для людини, яка звернулася по допомогу. За наявності численного оточення бажання надати допомогу стримується через розподіл (і зменшення) відповідальності, щоб не потрапити у незручну ситуацію, не привертати до себе уваги. М. д. орієнтована на дотримання правил і норм поведінки. *Норми соціальної відповідальності* вимагають надання допомоги хворим, старим, бідним, соціально незахищеним за відсутності соціальних інститутів, які дбають про таких людей. Проте чим більше людина винна у власному становищі, тим менше оточення відчуває себе відповідальним за надання їй допомоги. *Норми взаємності* ґрунтуються на обміні соціальному, матеріальними благами, діями, подарунками (як ти мені, так і я тобі) і сприймається як справедливість, “компенсаційне правосуддя”. Якщо допомога надається в розрахунок на взаємність (майбутню компенсацію), вона втрачає свій альтруїстичний характер. Вдячність більша тоді, коли людина допомагає не внаслідок нормативних вимог, а за власним бажанням. Відчуття зобов'язання віддячити за допомогу залежить від оцінки намірів того, хто допоміг, і від характеру допомоги. Мотивація людини, схильної до допомоги, сприймається з недовірою, якщо допомога здається неадекватною, виникає підозра, що суб'єкт допомоги має корисливі цілі. Вдячність за надану допомогу залежить від таких факторів: швидкість надання допомоги, її адекватність, безкорисливість, витрати на надання допомоги. М. д. іншій особі підсилюється, якщо цілі двох суб'єктів пов'язані між собою; існує підстава для міжособистісного зближення; обидва суб'єкти належить до однієї соціальної групи; видно, що людина близька до своєї мети.

*В. Сладкевич*

**Мотивація досягнення** — прагнення досягти високих результатів і майстерності в діяльності. М. д. виявляється у виборі складних завдань і прагненні їх виконати.

Успіхи у будь-якій діяльності залежать не тільки від здібностей, навичок, знань, а й від М. д. Людина з високим рівнем М. д. прагне одержати вагомі результати, наполегливо працює заради досягнення поставлених цілей, тоді як особа із слабкою М. д. байдужа до своїх успіхів, ставить перед собою легкі цілі, не обирає складних завдань, не має бажання наполегливо і сумлінно працювати і, відповідно, досягає нижчих результатів. М. д. і поведінка, спрямована на одержання високих результатів, навіть у одного і того самого працівника не завжди однакові, вони залежать від таких факторів: важливості досягнення успіху; надії на успіх; суб'єктивної оцінки ймовірності досягнення успіху; суб'єктивних еталонів досягнення; особистих якостей працівника.

*В. Сладкевич*

**Мотивація зовнішня** — вплив (переважно оперативний, терміновий) на поведінку особи з боку інших осіб з метою ініціювання мотиваційного процесу або втручання в її дії. М. з. може мати форму прохання, вимоги, поради, навіювання, натяку, інформування, інструктування, стимулювання, заборони. Інформування впливає переважно на уявлення індивіда про найвірогідніші напрями розвитку подій і наслідки обраної поведінки. Інструктування пропонує людині найефективніші способи досягнення поставлених перед нею цілей. Стимулювання спрямоване на підсилення мотивів поведінки. На ефективність М. з. впливають особисті якості підлеглого (об'єкта зовнішнього впливу): рівень навіюваності, конформності, принциповості, його стан (тривога, апатія, втома, страх тощо), а також складність завдання, яке необхідно вирішити; кількість пропонованих варіантів вирішення завдання; ступінь невизначеності; характер діяльності, рівень її творчості. *Методи М. з.*: 1) прохання — застосовується у тому разі, коли зовнішньому впливу не бажано надавати офіційного характеру або коли хтось потребує допомоги; 2) пропозиція (порада) — представлення на обговорення можливого варіанта вирішення проблеми; 3) переконання — вплив на свідомість особи через звернення до її власних критичних уявлень і точок зору; 4) зовнішнє навіювання — психологічний вплив однієї особи

(керівника, сугестора) на іншу (підлеглого, сугерента), який здійснюється з допомогою мови і немовних засобів спілкування й відрізняється зниженою аргументацією з боку сугестора та низькою критичністю при сприйнятті інформації сугерентом; 5) наказ — пряма імперативна форма зовнішньої мотивації; застосовується у службових відносинах між керівниками і підлеглими; 6) примус — пряма вимога погодитися із рішенням, точкою зору, які пропонуються, за незгоди підлеглого з ними; ця форма М. з. застосовується тоді, коли інші засоби впливу виявляються недовірними, або за браку часу на їх використання; 7) маніпулювання — приховане від людини спонукування її до зміни ставлення, прийняття рішення, виконання дій, необхідних для досягнення маніпулятором власних цілей; при цьому важливо, щоб особа вважала ці думки, рішення і дії власними і визнавала себе відповідальною за них; 8) зараження — процес передавання емоційного стану від людини (групи) іншим людям; 9) наслідування — прийняття і відтворення зовнішніх особливостей інших людей, привабливих для особи.

*В. Сладкевич*

**Мотивація ідентифікації** — прагнення бути схожим на кумира, героя, авторитетну особистість; відповідати суспільним і груповим зразкам поведінки, суспільній думці. При цьому на мотивацію поведінки людей значно впливають референтні групи — соціальні утворення чи об'єднання, які значно впливають на формування уявлень і поведінку окремих осіб. До референтних груп належать ті, які використовуються як стандарти для порівняння і формування самооцінки; сприймаються, як добре інформовані фахівці у певному питанні; є еталоном для порівняння норм поведінки, життєвих стандартів, соціальних установок. Референтні групи здійснюють на мотивацію людини інформаційний і нормативний вплив. Інформаційний вплив наявний у ситуаціях, коли люди не мають достатньо інформації, намагаються одержати її від інших (друзів, досвідчених колег, фахівців), кого вони розглядають як експертів з певної проблеми. Нормативний вплив виявляється через ідентифікацію (об'єднання) людей з певними групами, дотримання норм і зразків поведінки, прийнятих у групі, внаслідок чого

вони можуть заслужити повагу (самоповагу) або уникнути осуду і критики з боку цієї групи. Авторитет батьків, знайомих, друзів, викладачів, прагнення бути схожим на кумира і наслідувати його — істотний мотив діяльності, під впливом якого людина прагне розвиватися, вдосконалюватися. Ідентифікація з іншими сприяє підвищенню енергетичного потенціалу особи за рахунок символічного “запозичення” енергії у кумира (об'єкта ідентифікації): з'являються сили, натхнення, бажання працювати і діяти так, як робив це герой (кумир, фахівець, успішна людина). Загальновизнаним є той факт, що у молоді М. і. більш розвинена порівняно з іншими. Це пояснюється тим, що: молоді люди як працівники-початківці менше поінформовані й тому відчують себе у різних ситуаціях невпевнено; мають більшу соціальну відкритість, більше знайомих; активніше здійснюють пошук власного місця у житті та суспільстві. Менеджерам (наставникам, викладачам, тренерам) важливо знати, з ким прагне ідентифікуватися підлеглий (учень, студент), щоб використати це для посилення мотивації до діяльності.

*В. Сладкевич*

**Мотивація нормативна** — спонукування людини до виконання соціальних норм (стандартів, правил), яких повинні дотримуватись члени групи або суспільства. Суспільство вимагає від особи конформності, відповідності певним нормам, за дотримання яких людина стає схожою на інших членів групи, такою, “як всі”. Зовнішні щодо людини норми керують її поведінкою, примушують діяти певним чином. Однакові зовнішні норми поведінки для різних людей мають різний внутрішній сенс. Існують принаймні три види М. н., які відображають рівень соціальної зрілості людини: утилітарно-практичне обґрунтування необхідності певного типу поведінки (в іншому разі втрачається можливість перебувати в даному колективі — не визнаватимуть, не поважатимуть); самопожертва; визначення норм і правил як самостійної цінності, усвідомлення їх особистого і суспільного значення. Норми соціальної поведінки не виконуються самі по собі, вони повинні стати “особистими нормами”. Фактори, які зменшують важливість і дію соціальних норм (феномен

соціального гальмування): 1) присутність сторонніх людей (в такій ситуації людина прагне уникнути дій, які можуть збентежити її, тому стримується); 2) соціальний вплив: спостерігаючи за поведінкою інших, які спокійно реагують на певні події, людина може вирішити, що втручання небажане, нічого особливого не відбувається; 3) дифузія відповідальності, її розподіл серед всіх членів групи. Наслідком М. н. може бути розвиток “групового мислення”: конформізму, тенденційного добору інформації, переконання у всесильності групи, безгрішності її поглядів, що збільшує вірогідність прийняття надмірно ризикованих і невірних рішень. М. н. може призводити до перенапруження, коли для виконання бажаної соціальної ролі людині бракує здібностей, освіти. Вона докладає максимум зусиль, перенапружується і виснажує себе непосильною працею. Негативним наслідком М. н. є надмірний формалізм при виконанні встановлених норм, правил, інструкцій, службових обов’язків, що може призводити до неадекватної поведінки.

*В. Сладкевич*

**Мотивація симпатії** — сукупність рушійних сил, які спонукають до розвитку теплих, позитивних емоційних відносин з іншими людьми. Якщо менеджер (і будь-який інший працівник) вміє здобути симпатію в оточення, йому простіше вирішувати службові проблеми, досягати визначених цілей. На розвиток симпатії до людини впливають такі фактори: 1) зовнішні дані, соціально-демографічні характеристики (вік, освіта, професія тощо), символи соціального статусу; фізично приваблива людина більше викликає до себе симпатію через: особливості філогенезу (схильність до вибору і виділення гарних, привабливих людей), краще розвинені навички спілкування, ефект іррадіації (поширення, перенесення краси привабливої людини на тих, хто знаходиться поруч з нею), існування соціальних стереотипів (красивий — означає хороший); 2) особливості її вербальної та невербальної поведінки; так, симпатичнішими здаються ті люди, які завжди дивляться в очі співрозмовнику, посміхаються, мають приємний голос; 3) рівень вираження її позитивних характеристик: у більшості випадків симпатія має позитивний зв’язок із достоїнствами людини; але надмірне вираження по-

зитивних характеристик знижує симпатію до неї; 4) відвертість, схильність людини до “саморозкриття” також викликає симпатію до неї, але до певних меж; саморозкриття і відвертість малознайомих людей при спілкуванні з ними викликають антипатію; 5) вдалість і успішність, що пояснюється вірою людей у справедливий світ, у якому добро і зло одержують по заслугам (наслідок “віри у справедливий світ” — виникнення антипатії до жертв нещастя). На М. с. також впливають: схожість установок і особистих рис (схожа на нас людина зрозуміліша, спілкування з нею безпечно і комфортне); відстань між учасниками спілкування та інтенсивність контактів (чим менша відстань між людьми, які спілкуються, тим ймовірніша симпатія між ними, але це характерно тільки для початкової стадії спілкування, подальший розвиток симпатії визначається багатьма іншими чинниками, наприклад особистісними — ніщо так не роз’єднує, як спільна праця); характер взаємодії (кооперація, співробітництво розвивають симпатію; конкуренція — зменшує рівень симпатії); надання допомоги, послуг, висока оцінка, схвалення дій (люди люблять тих, хто робить їм добро і дбає про них; люди, які надають допомогу іншим, починають симпатизувати їм).

*В. Сладкевич*

**Мотивація спілкування** — сукупність рушійних сил, які спонукають особу до зв’язків з іншими людьми; виникає психічний контакт, що виявляється у переданні партнеру по спілкуванню інформації (вербальної та невербальної) і має за мету встановлення взаєморозуміння і взаємопереживання. Вирізняють такі *групи комунікативних потреб*: в іншій людині та взаємовідносинах з нею; у належності до соціальної спільноти; у переживанні та співчутті; у турботі, допомозі, підтримці з боку інших; у наданні допомоги; у встановленні ділових зв’язків для здійснення спільної діяльності та співробітництва; в оцінці з боку інших, повазі, авторитеті. Основною функцією спілкування є організація спільної з іншими людьми діяльності для активного пристосування до оточення та його перетворення. Західні фахівці замість категорії “М. с.” застосовують “мотивацію афіліації”, яке поєднує комплекс потреб: контактувати з людьми, бути членом групи, взаємодіяти з

оточенням, надавати і приймати допомогу. Цілі спілкування можуть бути функціональними та об'єктивними. До функціональних належать: надання допомоги іншій людині; одержання допомоги; пошук партнера для бесіди, спільної гри, діяльності; пошук людини, від якої можна одержати розуміння, співчуття, емоційний відгук; самовираження (спілкування з тим, хто дає можливість проявити силу, розум, здібності, уміння); залучення інших до своїх чи загальнолюдських цінностей (виховання, навчання); зміна думки, намірів, поведінки іншої людини. Центральними моментами у М. с. є вибір постійного чи ситуативного партнера спілкування, а також вивчення причин і факторів, які зумовлюють такий вибір або відмову від нього. Найпоширенішими причинами вибору постійних партнерів спілкування є привабливість іншої людини як особистості за моральними, діловими чи фізичними якостями. Потреба у спілкуванні підлеглих із керівниками у неробочий час виникає за наявності у останніх таких якостей, як людяність, добрий характер, почуття гумору, тактовність. Керівник повинен мати ерудицію, уміння знайти контакт, бути добрим співрозмовником, розуміти підлеглих. Значну роль у виборі партнера спілкування відіграє наявність спільних інтересів, цінностей, світогляду, а також необхідність співробітництва, взаємодії у процесі одержання чи надання допомоги.

В. Сладкевич

**Мотивація статусна** — внутрішня рушійна причина прагнення людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу і відповідальнішу роботу, працювати в престижних, соціально важливих сферах організації. Крім того, людині властиве прагнення до лідерства в колективі, до вищого неофіційного статусу. Підтекстом М. с. може бути бажання стати визнаним фахівцем своєї справи, неформальним лідером, мати авторитет. *Статус* — це положення працівника в системі соціальних відносин групи. Він зумовлений досвідом, освітою, обізнаністю, віком, посадою, властивостями характеру, розташуванням робочого місця. Залежно від моралі та норм групи ці фактори сприяють підвищенню або зниженню статусу людини. Набуття значного статусу в організації є сильним мотивуючим чинником для честолюбних співробітників, так само,

як зниження статусу демотивує людей. Здебільшого працівники чинять опір змінам в організації, які загрожують зниженням або втратою заслуженого статусу. Для підтримання мотивації менеджера необхідно кваліфіковано впливати на статусний стан учасників групи: не допускати значних відмінностей між формальним і неформальним статусами підлеглих; притримувати надмірно активних і намагатися підвищити статус скромних, але цінних працівників; враховувати що на поведінку людей впливають їх статус в колишніх групах і очікування ймовірного статусу в майбутніх колективах; знати, що надмірна увага до статусного стану співробітників може негативно вплинути на їхнє спілкування і співпрацю.

В. Сладкевич

**Мотиви** (лат. *movere* — тягти, штовхати) — 1) переважно усвідомлені спонукання особи до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб; 2) причини дій і вчинків людини. М. виникають і формуються на основі потреб і майже одночасно з ними. Якщо потреби — це відчуття бракування чогось, то М. — спонукання людини одержати бажане. В поведінці суб'єкта М. виконують три важливі функції — спонукання, спрямування і регулювання. Функція спонукання полягає в тому, що М. спричиняють, зумовлюють поведінку і діяльність особи. Функція спрямування — вибір певної лінії поведінки. Вона залежить від стійкості мотивації, ієрархії, різноманіття і сили М. Функція регулювання полягає в тому, що поведінка і діяльність залежно від особливостей мотивації можуть бути спрямовані на реалізацію інтересів власних або колективу, підприємства, суспільства. Діяльність людини спонукається, як правило, не одним, а кількома М., які можуть перебувати між собою у складному взаємозв'язку. *Класифікація мотивів*: за зв'язком із суспільними потребами особи — ідейні, політичні, моральні, естетичні; за джерелами виникнення і особливостями регуляції — соціальні (патріотичні), колективістські, дієві (дієво-процесійні), заохочувальні (стимульно-заохочувальні); за видами діяльності — суспільні, професійні, наукові, навчальні, пізнавальні, виробничі; за часом дії — постійні, тривалі, нетривалі; за силою дії — сильні, помірні, слабкі; за проявом у поведінці — реальні (актуальні), потенційні (неактуалізовані);

за рівнем усвідомлення — усвідомлені, не-усвідомлені. Ієрархічна система М. утворює *мотиваційну сферу особи*. Щоб зрозуміти підлеглого, керівники повинні розібратися в структурі та особливостях побудови його мотиваційної сфери. Вона має складну структуру, складну і тонку динаміку. Найважливіші характеристики мотиваційної сфери особи: її множинність, структурність, ієрархічність, сила, стійкість М., конкретність і динамічність. Множинність М. є наслідком розширення не тільки потреб сучасної людини, а й засобів, предметів їх задоволення. Вона виявляється і в тому, що реалізація однієї потреби пов'язана, як правило, із цілою сукупністю не лише однорідних, а й різнорідних М. Структурність мотиваційної сфери оцінюється за наявністю різних видів М. особи; ієрархічність — на підставі оцінки домінування різних груп М. Сила мотивації як показник прагнення особи до певної мети оцінюється за рівнем, глибиною усвідомлення і прийняттям потреби та самого М., за його інтенсивністю. Стійкість М. виявляється протягом дії мотивації тривалий час. Конкретність, своєрідність мотиваційної сфери кожної людини означають, що М. різних осіб різняться за змістом, структурою, ієрархією, силою та стійкістю. Динамічність мотиваційної сфери виявляється у змінах сили, структури, ієрархії як мотивації в цілому, так і окремих М. Мотиваційна сфера, яка характеризує особу тільки з одного боку, тісно пов'язана з емоційною, вольовою, інтелектуальною сферами людини.

*В. Сладкевич*

**Мюнстерберг Гуго** (1863–1916) — засновник промислової психології, представник школи людських відносин, яка досліджувала причини ефективної та непродуктивної праці в самій людині. На початку 30-х років ХХ ст. представники школи вивчали питання соціальної відповідальності бізнесу, індивідуальної психології, потреб людини, конфліктів, статусів та ролі членів колективів, лідерства, відповідності формальних організаційних структур неформальним об'єднанням в організації. Їхні праці змістили акценти з виконання функцій на безпосередньо виконавців, тобто на особистість. Такий підхід сприяв зростанню продуктивності праці та поліпшенню її якості. На відміну від ефективності виробничих процесів вони вивчали ефективність людини. У 1912 р. М. видав працю “Психологія і промислова ефективність”, де зазначав, що тоді як предметом досліджень більшості науковців є проблеми матеріалів та обладнання, всі питання стану розуму і психіки (стормлюваність, монотонність, інтереси, навчання, радість в роботі, винагороди та ін.) вирішуються неспеціалістами без найменшого наукового обґрунтування. Автор намагався розв'язати три основних питання: найкращий робітник; найкраща робота; найкращий результат. Підвищення продуктивності виконавців через індивідуальну психологію (потреби, мотивацію, неформальні зв'язки, статуси і ролі, лідерство та владу) є надбанням представників школи людських відносин.

*Т. Мостенська*

# Н

**Набір персоналу** — процедури вибору та призначення, пов'язані із залученням із зовнішньої сфери працівників, які відповідають встановленим вимогам.

*Г. Щокін*

**Навички базові** — дії, сформовані шляхом повторювання, що характеризуються високим ступенем засвоєння і відсутністю поелементної свідомої регуляції та контролю. Відповідно до видів дії розрізняють перцептивні, інтелектуальні, рухові та інші навички. Перцептивні навички — автоматичне почуттєве відображення властивостей і характеристик добре знайомого предмета, що раніше неодноразово сприймався. Інтелектуальні навички — автоматичний засіб розв'язання вже відомих завдань. Рухові навички — автоматичні дії на зовнішній об'єкт з метою його перетворення за допомогою рухів, що неодноразово здійснювалися раніше. Рухові навички містять перцептивні та інтелектуальні навички і регулюються ними на основі автоматичного відображення предмета, умов і порядку виконання актів дій, спрямованих на перетворення реальних об'єктів. Розрізняють також навички первинно автоматичні, які формуються без усвідомлення їх компонентів, та повторно автоматичні, що формуються з попереднім усвідомленням компонентів дії і за необхідності легше свідомо контролюються, краще вдосконалюються і перебудовуються. Н. б. формуються на основі застосування знань про відповідний спосіб дії шляхом цілеспрямованих планомірних вправлянь.

*В. Яровой*

**Навички управлінські** — управлінські дії, які автоматизувались у результаті відповідних вправ та досвіду управлінської діяльності менеджера. Залежно від змісту управлінських функцій навички, що входять до складу управлінських умінь, поділяють на планування, організацію і контроль. У процесі виконання управлінської діяльності вони набувають її специфіки і стають управлінськими. Ними є: 1) навич-

ки оперативного використання зворотної інформації від усіх об'єктів управління; 2) навички оптимального розподілу завдань між виконавцями; 3) навички адекватного розуміння співрозмовника, які передбачають, з одного боку, використання візуальної психодіагностики для “читання” людей, а з іншого — емпатійного (розуміння того, що відчуває інша людина) та рефлексивного (розуміння того, що думає інша людина) аналізу вербальних (словесних) і невербальних засобів спілкування; 4) навички конструктивної комунікації, ефективного управлінського спілкування переформулювання окремих завдань управління на індивідуальні завдання для підлеглих; 5) навички продуктивного здійснення управлінських актів (нарад, зборів, прийому відвідувачів тощо); йдеться про відносну автоматизацію щодо структури цих форм управління, дотримання певної послідовності розгляду питань, цілеспрямованість на одержання позитивного результату; 6) навички ефективного контролю, які передбачають швидке визначення позитивного та недоліків в роботі окремих підлеглих, всього колективу організації, що стає основою оцінки праці та особистості; 7) навички правильного оформлення ділової документації управлінських рішень (плану, наказу, розпорядження тощо); уміння розробляти управлінські рішення — складні усвідомлені системи дій, але в процесі управлінської праці деякі їх елементи автоматизуються і переходять у навички (це дає можливість менеджеру зосередити увагу на змісті, смислових компонентах рішення, тоді як структура рішення, його оформлення будуються за слабкого контролю свідомості); 8) навички самоорганізації управлінської праці: робочого місця, розподілу роботи, дотримання трудового ритму.

Формування Н. у. відбувається у кілька етапів: 1) ознайомчий — осмислення дій та їх уявлення (на цьому етапі менеджер чітко розуміє мету, але нечітко — способи її досягнення, можна припуститися значних помилок за спроб виконати дію); 2) підготовчий — свідоме, але невміле виконання

дії, незважаючи на інтенсивне концентрування довольної уваги; 3) стандартизуючий (синтетичний) — автоматизація елементів дії, підвищення її якості, послаблення довольної уваги; 4) автоматизація навичок, точне, економічне, стає виконання дії як частини складнішого вміння. Автоматичність Н. у. є відносною. Успішність їх залежить від того, наскільки вони відповідають меті, об'єкту та умовам дії менеджера. Наявність Н. у. вивільняє його психічну і фізичну енергію і зосереджує її на творчому і успішному розв'язанні управлінських проблем.

*Н. Коломінський*

**Навіювання** — психологічний вплив однієї людини (сугестора) на іншу (сугерента), яке здійснюється з допомогою мовних і немовних засобів спілкування та характеризується зниженням рівнем аргументації з боку сугестора та критичності сприйняття з боку сугерента. За Н. сугерент орієнтується не стільки на зміст повідомлення, скільки на його форму і джерело. Існують такі види Н.: за критерієм наявності мети і зусиль сугестора — цілеспрямований вплив (при цьому сугестор обирає і застосовує найефективніший в даній ситуації прийом Н.) та нецілеспрямований; за змістом — специфічне (сугеренту навіюються конкретні думки, дії, вчинки) та неспецифічне (вплив на психічний стан і настрої людини); за способом впливу — пряме (відкрита, ясна мета, спрямованість на конкретну людину, однозначність, твердість, наполегливість впливу) і непряме (вплив здійснюється в умовній чи прихованій формі, застосовуються м'які формулювання, тиску і категоричності немає). Ефективність прямого навіювання залежить від кількох умов: 1) відносин між сугестором і сугерентом (довіра — недовіра, залежність — незалежність; емоційний резонанс; дружба, доброзичлива атмосфера; спокійна впевненість сугерента); 2) змісту і способу здійснення Н. (відсутність змісту Н., моралі та світогляду сугерента; поєднання логічних і емоційних компонентів; використання інформації, що збігається з поглядами сугерента); 3) обставин, за яких відбувається Н. (низький рівень обізнаності сугерента, відсутність досвіду його поведінки в певній обстановці, невисокий ступінь важливості для нього цього питання, дефіцит часу для прийняття рішення); 4) особливостей

особистості сугестора (високий соціальний статус; сильний характер, схильність до домінування; інтелектуальна перевага, впевненість, вільна поведінка, внутрішній та зовнішній спокій); 5) особливостей особистості сугерента (схильність до некритичного сприйняття впливу інших людей, комфортність).

*В. Сладкевич*

**Навчання персоналу** — організація розвитку та вдосконалення знань, вмінь, навичок працівників відповідно до їхньої професійної діяльності.

*Г. Щокін*

**Напрями вдосконалення виробничої структури** — заходи, які застосовуються в разі будівництва нових, реконструкції чи розширення діючих підприємств, зміни профілю їх виробництва, переходу на випуск нової продукції. Існують такі Н. в. в. с.: 1) регулярне вивчення досягнень у сфері проектування і розвитку виробничих структур; 2) оптимізація кількості та розмірів виробничих підрозділів підприємства; 3) поглиблення спеціалізації основного виробництва; 4) забезпечення раціонального співвідношення між основними, допоміжними та обслуговуючими підрозділами; 5) забезпечення конструктивної однорідності продукції; 6) раціональне проектування підрозділів і складання генерального плану підприємства; 7) підвищення рівня автоматизації виробництва; 8) забезпечення відповідності виробничої структури підприємства принципу пропорційності за виробничими потужностями, прогресивності технологічних процесів, рівню автоматизації, кваліфікації кадрів; 9) забезпечення відповідності виробничої структури принципу прямоочності технологічних процесів з метою скорочення часу і шляху проходження предметів праці; 10) створення всередині великого підприємства (об'єднання, корпорації) юридично самостійних дрібних організацій з предметною або технологічною спеціалізацією виробництва, розширення кооперації з обслуговування виробництва; 11) дотримання графіків планово-попереджувального ремонту основних виробничих фондів підприємства, скорочення тривалості здійснення ремонтів, підвищення їх якості.

*В. Сладкевич*

**Напрями вдосконалення організаційної структури управління** — заходи, які застосовуються з метою підвищення ефективності організаційної структури як інструменту управління підприємством. Реформування організаційних структур підприємств в умовах ринку є постійною і природною реакцією вищого керівництва на зміни середовища бізнесу. Воно здійснюється періодично для усунення слабких місць у системі управління і тільки в деяких випадках спричинене виключно внутріфірмовими проблемами. Найчастіше це реакція на зовнішній тиск, коли невдачі на ринку зумовлені неефективними організаційними структурами. *Основні причини реорганізації структури управління підприємств:* їх незадовільне функціонування (зростання витрат, зниження продуктивності виробництва, звуження ринків збуту, бракування фінансових ресурсів); перевантаження вищого керівництва; відсутність орієнтації на довгострокову перспективу; виникнення і загострення незгоди серед представників вищого керівництва щодо ефективності існуючої структури управління; прихід нової команди до управління підприємством; зростання масштабів діяльності: розширення номенклатури продукції, вихід на нові ринки, опанування нових технологій виробництва; об'єднання чи розподіл суб'єктів господарювання; зміни у технологіях управління і виробництва; зміни економічної ситуації на ринку і необхідність коригування стратегії підприємства.

*Основні Н. в. о. с. у.:* 1) децентралізація виробничих і збутових операцій (з цією метою в структурі великих компаній створюються напівавтономні відділення, які повністю відповідають за організацію прибуткової виробничо-збутової діяльності); 2) створення різноманітних органічних структур (венчурних, інноваційних відділів, бізнес-центрів, бригадині структур, експертних груп) всередині ієрархічної структури; 3) перехід від вузької спеціалізації підрозділів до розвитку інтеграційних процесів в управлінській діяльності (за такого підходу організаційні структури із пірамідальних повинні перетворюватися на плоскі, з мінімальною кількістю рівнів управління, з орієнтацією на зв'язки із споживачами); 4) створення дивізіональних структур управління (з орієнтацією на товарну групу, ринок або споживачів);

5) вдосконалення структур за рахунок їх спрощення; 6) заміна структур ієрархічного типу на адаптивні; 7) створення конгломератної структури (поєднання різних варіантів організаційної структури у складі великих корпорацій); 8) впровадження сучасних комунікаційних та інформаційних технологій в системі управління; 9) створення і розвиток на підприємствах маркетингових відділів (служб); 10) виділення центрів витрат, відповідальності, контролю якості та прибутку; 11) скорочення ієрархічних рівнів управління у масштабі всього підприємства або окремих напрямів його діяльності; 12) формування модульних і атомістичних організацій. Підприємства-модулі створюються і скорочуються залежно від потреби в них. Атомістичні організації — самостійні групи без прямого підпорядкування адміністрації, які створюються і працюють для виконання конкретних замовлень.

В. Сладкевич

**Нарада** — метод управління, в процесі якого відбувається обмін інформацією та досвідом на основі колективних знань, а також виробляються та приймаються рішення, які доводяться до виконавців. *Проблемна Н.* проводиться з метою пошуку оптимального вирішення проблеми в обмежений термін. Схема її проведення: повідомлення або доповідь; запитання до доповідача; обмін думками; пропозиції з вироблення рішень. *Інструктивна Н.* проводиться для доведення наказів, розпоряджень і необхідної інформації підлеглим. Учасником Н., як правило, повідомляють рішення, прийняті керівництвом фірми, державними органами управління, щодо різних аспектів діяльності фірми, дається інструктаж. Мета *оперативної (диспетчерської) Н.* — отримання від підлеглих інформації про поточні справи в організації. Вона повинна проводитись регулярно, в один і той самий день і час тижня; склад учасників має бути постійним. *Н. без збирання учасників* передбачає вирішення проблемних питань у робочому порядку і проводиться в три етапи: 1) проблема, що вимагає вирішення, формулюється керівником у письмовому вигляді; добираються необхідні вихідні матеріали для її розв'язання і складається список осіб, які можуть взяти участь у пошуку оптимального рішення;



2) зазначеним особам надсилаються бланки з письмовим формулюванням проблеми і зазначенням місцезнаходження матеріалів для її можливого вирішення; кожен учасник повинен виробити свою точку зору і письмово викласти її на тому самому бланку; 3) керівник збирає заповнені бланки, вивчає їх зміст, спілкується з кожним учасником, уточнює пропозиції.

В. Сладкевич

### Наслідки організаційних конфлік-

тів — ситуація (комплекс умов), що склалася в організації після вирішення конфлікту. Поділяються на позитивні та негативні. *Позитивні (конструктивні, функціональні)* Н. о. к.: 1) ініціювання змін; 2) відновлення, прогресу в організації; 3) чітке формулювання і вираження інтересів, оголошення реальних позицій сторін з певної проблеми; 4) мобілізація впливу, інтересу і ресурсів для вирішення проблем; 5) формування в учасників конфлікту почуття причетності до прийнятого рішення, що полегшує його реалізацію; 6) стимулювання більш продуманих і обґрунтованих дій; 7) спонукання учасників до взаємодії і вироблення нових, ефективніших вирішень проблеми; 8) розвиток в учасників конфлікту здатності до співробітництва в майбутньому; 9) розрядження психологічної напруженості у стосунках між людьми, чіткіше з'ясування їхніх інтересів і позицій; 10) формування традицій групового мислення, конформізму, розвиток вільнодумства, індивідуальності працівника; 11) залучення пасивної частини співробітників до вирішення організаційних проблем; 12) виявлення неформальних груп, їхніх лідерів і дрібніших угруповань, що може бути використане керівником для підвищення ефективності управління; 13) вироблення в учасників конфлікту вмінь і навичок стосовно мирного вирішення майбутніх проблем. *Негативні (деструктивні, дисфункціональні)* Н. о. к.: 1) посилення напруженості у стосунках між опонентами, зростання ворожості, погіршення соціально-морального клімату; 2) обмеження взаємодії та спілкування між конфліктуючими сторонами; 3) зменшення ділових контактів всупереч функціональній необхідності, гранична формалізація спілкування, зростання групового індивідуального егоїзму; 4) зниження мотивації до праці внаслідок

негативного настрою і невпевненості в позитивному вирішенні поточних проблем; 5) зниження продуктивності праці та зростання плинності кадрів; 6) відволікання від роботи, утрата часу і засобів на ведення конфлікту і ліквідацію його наслідків; 6) безглузда витрата сил і енергії на конфлікт; 7) суб'єктивні переживання і стреси; 8) зміщення акценту: надання більшого значення перемозі в конфлікті, ніж вирішенню реальної проблеми.

В. Сладкевич

**НАССР** (Hazard Analysis Critical Control Point) — аналіз ризиків критичних контрольних точок; основна модель управління якістю та безпекою харчових продуктів у промислово розвинутих країнах світу, прийнята багатьма виробниками продуктів харчування. Система НАССР може функціонувати самостійно або бути складовою системи управління якістю згідно з ДСТУ ISO 90001-2001. Остання встановлює, оцінює і контролює ризики, що є значимими з огляду на безпеку харчових продуктів, тоді як НАССР надає впевненості в тому, що безпечно харчових продуктів управляють ефективно. В межах системи виявляють ризики або будь-які фактори, які можуть зашкодити безпечності харчових продуктів, і послідовно впроваджують точки контролю, щоб продукція не завдала шкоди споживачеві. В системі НАССР використовується поняття “ризик”, яке визначається як біологічна, хімічна чи фізична складова або передумова харчового продукту, що має потенціал для шкідливого впливу на здоров'я. Критична контрольна точка (ССР) — етап, на якому можна застосувати засоби контролю, що є важливими для запобігання або усунення загрози безпечності харчового продукту чи зниження її до допустимого рівня. При використанні НАССР застосовують упереджувальні засоби управління, оскільки система ґрунтується на розумінні, що ризики, які впливають на безпечність харчових продуктів, можна ефективніше усунути або мінімізувати завдяки запобіжним заходам під час виробництва, а не перевірки готового продукту. Метою системи є запобігання ризикам в кожній із можливих ланок виробництва продуктів харчування. Підхід на основі НАССР може застосовуватись, починаючи безпосередньо від збирання

врожаю і до споживання готового продукту. Поєднання НАССР з традиційними перевітками та заходами контролю якості зумовлює створення системи забезпечення якості із запобіжною дією. Використання системи НАССР забезпечує більшу впевненість споживачів та органів регулювання харчової продукції у її безпечності. У багатьох секторах промисловості з виробництва харчових продуктів існують установлені способи діяльності, у т. ч. методи перероблення сировини та виробництва продуктів харчування і система визначення якості сировини, напівфабрикатів, готової продукції. Застосування НАССР, на думку фахівців, вимагає суттєвих змін у культурі чи лінії поведінки людей, залучених до виробництва харчових продуктів. Одним з основних елементів впровадження цієї системи є письмова процедурна інструкція, тобто ведення записів. Використання системи вимагає засвоєння концепції заходів контролю за безпечністю продукції, що ґрунтуються на передбаченні ризиків, які можуть виникнути при виробництві та реалізації продукції на всьому ланцюгу “виробництво сировини — перероблення сировини — реалізація готової продукції”. Система НАССР та інструкції щодо її застосування розроблялись міжнародними організаціями, які регулюють виробництво сільськогосподарської продукції та продуктів харчування. Це такі міжнародні організації: Комітет Кодексу харчової гігієни при Комісії Кодексу Аліментаріус, спільна програма стандартів харчових продуктів, установа харчових продуктів та сільського господарства (РАО) при ООН та Всесвітня організація охорони здоров'я (ВОО). Систему НАССР та настанови було опубліковано у 1993 р. і переглянуто у 1997 р.

В Україні впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів було започатковано давно. Так, існуюча законодавча база, розроблені стандарти на сировину та готові вироби жорстко регламентували якість сировини та готової продукції. З метою виконання Закону України від 23 грудня 1997 р. №771/97-ВР “Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини”, Указу Президента України від 7 серпня 2001 р. № 601 “Про заходи щодо розвитку продовольчого ринку та сприяння експорту сільськогосподарської продукції та продовольчих това-

рів” передбачено: 1) затвердження планів заходів зі створення систем управління безпечністю харчових продуктів на основі концепції НАССР; 2) встановлення певних термінів впровадження систем управління безпечністю харчових продуктів суб'єктами господарської діяльності, які виробляють харчову продукцію та продовольчу сировину поетапно, за видами виробництва до 2007 р.; 3) здійснення міжгалузевої координації питань виконання плану Держспоживстандартом. Впровадження системи управління якістю продукції визначено Наказом Держспоживстандарту України № 53 від 7 квітня 2003 р., яким було затверджено ДСТУ 4161-2003 “Система управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги” (надання чинності з 1 липня 2003 р.). На сьогодні система НАССР впроваджена і дає позитивні результати на таких відомих вітчизняних підприємствах, як: ЗАТ “Чумак”, “Олком”, частково ЗАТ “Галактон”, на підприємствах з виробництва продуктів для мережі “Мак-Доналдс”, лікєро-горілочний завод “Княжий град” та ін. Останнім часом в Україні спостерігається тенденція збільшення кількості підприємств-виробників, чому сприяють рекомендації великих роздрібних торговельних мереж (типу “Білла”, “Фуршет” тощо). Основоположні принципи системи управління якістю регламентовано ДСТУ ІСО 9000-2001. Особливістю принципів систем якості стало те, що в основу якості продукції покладено вимоги споживача до неї. Основні положення системи управління якістю: 1) обґрунтування систем управління якістю (системи якості повинні допомагати організаціям підвищувати задоволеність споживачів, яким потрібен продукт з такими характеристиками, що відповідають їхнім потребам і очікуванням); 2) формулювання вимог до систем якості та продукту (вимоги до систем якості є загальними; вони поширюються на організації всіх галузей промисловості та секторів економіки, незалежно від категорії пропонованого продукту; самим стандартом вимоги до продукту не встановлюються); 3) застосування підходу управління з позицій системи якості (підхід, що передбачає розроблення і запровадження системи якості, складається з послідовних етапів); 4) застосування підходу управління з позицій процесу (для ефективного функціонування організації необхідно визначи-

ти взаємопов’язані процеси та управляти ними; часто вихід одного процесу є безпосередньо входом для іншого); 5) визначення місця політики і завдань у сфері якості (вони визначають спрямованість діяльності організації, вказують на бажані результати і допомагають організації застосовувати наявні в неї ресурси для їх досягнення; така політика закладає підвалини для прийняття і перегляду завдань у цій сфері, а виконання завдань здатне позитивно позначитися на якості продукту, ефективності роботи та показниках фінансової діяльності, а отже — на задоволенні та впевненості сторін); 6) визначення місця вищого керівництва у системі якості, яке сприяє: прийняттю і забезпеченню виконання політики і завдань організації у сфері якості; поліпшенню обізнаності персоналу організації щодо значення політики і завдань у сфері якості, що впливає на його мотивації та залучає до відповідної діяльності; забезпеченню орієнтації на вимоги споживача; впровадженню процесів, необхідних для задоволення вимог споживачів та інших зацікавлених сторін і виконання завдань у сфері якості; створенню, запровадженню і забезпеченню функціонування дієвої та ефективної системи якості для виконання зазначених завдань у цій сфері; забезпеченню наявності необхідних ресурсів; здійсненню регулярного аналізу системи якості; прийняттю рішень стосовно політики і завдань у цій сфері; прийняттю рішень щодо заходів з поліпшення системи якості; 7) впровадження єдиного підходу до документообігу; 8) впровадження єдиного підходу до оцінювання систем якості; 9) постійне вдосконалення системи управління якістю; 10) використання статистичних методів, що значною мірою формалізує підхід до управління якістю (за допомогою статистичних методів можливі вимірювання, опис, аналіз, тлумачення, прогнозування й моделювання змін); 11) забезпечення узгодженості використання системи якості та системи менеджменту; 12) забезпечення зв’язку між системами якості та моделями досконалості. Організаційні підходи властиві сімейству стандартів ISO 9000 і моделям досконалості, з погляду системи якості, ґрунтуються на спільних принципах. Обидва підходи дають змогу організації визначити її сильні та слабкі місця; передбачають зіставлення із загальними

моделями; створюють основу для постійного вдосконалення. Відмінність поглядів на моделі якості між сімейством стандартів ISO 9000 і моделями досконалості полягає у сфері їх застосування.

*Т. Мостенська*

**Національний борг** — термін, вживаний офіційною статистикою Великобританії для позначення заборгованості центрального уряду за емітованими ним державними позиками. Н. б. охоплює урядові та гарантовані урядом облігаційні позики, тримісячні казначейські векселі, обігові цінні папери, неринкові зобов’язання, зовнішній борг, частина якого оплачується іноземній валюті.

*В. Захожай*

**Національний дохід** — сукупний прибуток країни від усіх факторів виробництва — землі, праці, капіталу, підприємництва (визначення, прийняте в західній економічній літературі). Обчислюється як частина валового національного продукту за винятком амортизаційних відрахувань (зношення основних фондів) і непрямих податків. Іншим методом визначення Н. д. є підсумовування: заробітної плати; промислового і торговельного прибутку; відсотка на вкладений капітал; земельної ренти і доходів домашнього господарства. У марксистській економічній літературі Н. д. країни визначається як знову створена працею найманих працівників вартість, що охоплює додатковий і необхідний продукти. Н. д. обчислюється як сукупний суспільний продукт мінус матеріальні витрати.

*В. Захожай*

**Неплатоспроможність** — фінансове становище юридичної або фізичної особи, держави, за якого вони нездатні вчасно погасити свої фінансові зобов’язання, тобто оплатити борги. У ринковій економіці Н. призводить до банкрутства.

*О. Казак*

**“Нестле”** (*Nestle S. A.*) — найбільша монополія у Швейцарії. Серед промислових компаній світу в 1983 р. за обсягом продажу посідала 42-е місце, серед компаній галузі — 2-е. Контролює до 45 % світового виробництва розчинної кави. Один

з найбільших у світі виробників молочних продуктів (2-й), дитячого харчування (1-й), кондитерських виробів (1-й), какао і шоколаду (1-й), чаю (4-й), а також зернових сніданків, оброблених овочів і фруктів (5-й). Одна з трьох провідних ТНК малих країн Західної Європи: на її підприємствах, розташованих у 55 країнах п'яти континентів, зайнято 95 % персоналу, на їхню частку припадає 95 % загального обороту компанії. Заснована в 1905 р. шляхом злиття двох фірм з виготовлення згущеного молока і дитячого харчування. У 30-х роках розробила рецептуру виробництва швидкорозчинної кави і довго залишалася її основним постачальником у світі. З початку 60-х років, придбавши спеціалізовані фірми, проникає на ринки багатьох країн Західної Європи, а в 70-х роках — у США й інші країни, а також в інші галузі промисловості та у сферу послуг. З 1962 р. стає одним з провідних виробників заморожених харчових продуктів у багатьох країнах Західної Європи, у т. ч. в Німеччині та Великобританії. У 80-х роках — другий постачальник мінеральної води в Німеччині та крупний постачальник вина у США, купує пакет акцій відомої французької косметичної фірми “Л'Ореаль” і американську фірму з виготовлення медикаментів для очей. У 1984 р. вона ще більше зміцнює свої позиції в США, придбавши компанію “Карнейшн” (у 1983 р. — 30-е місце за обсягом продажу серед харчових компаній у світі) з її філіями в інших країнах і кавову фірму “Хіл бразерз кофі”, після чого доводить свою частку на ринку кави Німеччини до 33 %. У 1983 р. на харчові продукти припадало 94,6 % її обороту, у т. ч. на розчинні напої (каву, чай, фруктові соки тощо) — 27,7, молочні продукти — 20,4, готові блюда, кулінарні вироби, харчові концентрати, соуси тощо — 15, морозиво і заморожені продукти — 10, продукти дитячого дієтичного харчування — 9, шоколад і кондитерські вироби — 8, харчосмакові товари — 5 %, а на косметичну продукцію, медикаменти, м'які контактні лінзи, пакувальні засоби — 2 %, сферу послуг (ресторани, кафе, готелі) — 3 %. Компанія має 292 підприємства у понад 50 країнах, у т. ч. 131 — у країнах Західної Європи, 62 — у Латинській Америці, 24 — у США, 22 — у країнах Африки і 19 — Азії, а також 728 збутових контор і оптових складів. Вона випускає молочні продукти в 43 країнах, каву — у 31, какао і

шоколад — у 30, дитяче харчування на базі молока — майже в 20, контролюючи 68 % ринку цієї продукції у Франції, 60 — у Данії, 35 — у Німеччині, 80 % — у Танзанії; зернові сніданки — у 18 країнах, рибопродукти — в 11, чай — у 8, переробляє фрукти й овочі в 42 країнах. У 1984 р. понад 37 % її загального продажу припадало на країни Західної Європи, 24 — Північної і 15 — Латинської Америки, 17 — Азії і 6 — Африки й Океанії. Компанію очолюють два холдинги: “Нестле А. Г.” і “Юнілак”, зареєстровані відповідно у Швейцарії та Панамі. Компанії “Н.”, в якій на початку 2005 р. працювало 224 541 особа, належить 479 фабрик і промислових підприємств у 81 країні світу. Асортимент продукції нараховує 8,5 тис. торгових марок продуктів харчування. Представництво в Києві відкривалося у 1994 р. У компанію також входять Львівська кондитерська фабрика “Світоч” і підприємство “Волиньхолдинг” (виробляє продукцію під торговою маркою “Торчин продукт”).

А. Акаймова

**Нігілізм** (лат. *nihil* — нічого) — 1) заперечення загальноприйнятих цінностей, ідеалів, моральних норм, культури, форм суспільного і державного життя; 2) течія у російській суспільній думці 60-х років ХІХ ст., прихильники якої заперечували традиції, засади дворянського суспільства, кріпосництва і закликали до їх знищення в ім'я радикальної перебудови суспільства. Вперше термін “Н.” було використано І. Тургенєвим в романі “Батьки і діти” (1862) і прийнято нігілістами, російськими радикалами того часу. Розчарована реформами група російських революціонерів часів правління Олександра ІІ бачила можливість прогресивних змін лише шляхом знищення моралі, судочинства, шлюбу, власності та віри в Бога. Нігілісти розв'язали кампанію терору, яка призвела до вбивства царя. З того часу термі “Н.” застосовують переважно для означення негативного і руйнівного погляду на життя.

М. Головатий

**“Ніппон стіл” (“Сін Ніппон сейтецу”)** (*Neppon Steel Corp.*) — найбільший сталеплавильний концерн Японії та світу. У 1984 р. він виплавив 6 % всієї сталі у світі, 27,8 % — у Японії. Серед промислових компаній світу в 1983 р. за обсягом прода-

жу посідав 30-е місце і 6-е в Японії. Випускає до 35 % чавуну і якісних сталей, від 30 до 70 % окремих видів прокату в країні; 3-й з виробництва сталевих труб. З урахуванням фірм, що входять до сфери його впливу, контролює майже 50 % сталеплавильних потужностей країни. Найбільший експортер операцій типу інжиніринг з проєктування і спорудження металургійних об'єктів. Заснований у 1934 р. під назвою “Джапен айрон енд стіл”. У 1950 р. за законом про розпуск дзайбацу був поділений на дві компанії (“Явата айрон енд стіл” і “Фудзі айрон енд стіл”), що у 1973 р. об'єдналися під існуючою нині назвою. Згодом концерн здійснив реорганізацію виробництва, ліквідував малорентабельні підприємства та укрупнив ті, що залишилися. За рахунок упровадження новітньої техніки і технології, дешевшої робочої сили випередив американські та західноєвропейські сталеплавильні компанії і міцно зайняв серед них лідируюче становище. За витратами на НДДКР посідає перше місце серед сталеплавильних монополій світу, 1983 р. вони становили 1,8% його обороту. Виробляє практично весь сучасний асортимент сталевих продукції, на яку припадає майже 90 % його загального продажу; металургійне і металообробне устаткування, вогнетривкі матеріали, хімікати; виконує операції типу інжиніринг; видобуває вугілля; проєктує і будує мости, плавучі платформи, трубопроводи (до 10%). Частка експорту в його обороті — 35–39%. Концерну належать 9 металургійних і металообробних заводів загальною потужністю майже 53 млн т сталі на рік (у 1970 р. — 50 млн т) і 45 млн т чавуну. Його заводи в містах Оїта і Кіміцу належать до технічно досконалих у світі. Має 59 головних дочірніх і асоційованих фірм, в цілому до сфери його впливу входить майже 200 компаній, з яких понад 20 металургійних, у т. ч. шоста в країні компанія повного виробничого циклу “Н. с.” (найбільший постачальник холоднокатаного прокату з нержавіючої сталі), великі виробники якісних сталей (“Дайдо стіл” і “Саньо спешел стіл”) і перший у країні виробник феронікелю (“Песифік металз”). Має асоційовані фірми в Малайзії, Бразилії, Індонезії, збутові філії у США, Німеччині, Італії, Великобританії Австралії, Сінгапурі, ОАЕ (Абу-Дабі). Одним

з перших у капіталістичному світі почав здійснювати операції із спорудження і проєктування металургійних об'єктів в інших країнах. З початку 70-х років укладено до 300 таких угод майже із 100 фірмами в 35 країнах. Разом із промисловим банком Японії утворив окрему фінансово-промислову монополістичну групу. Постачає свою продукцію підприємствам майже всіх груп, у першу чергу групам “Міцубісі” і “Міцудзі”, які не мають своєї металургійної бази. Найбільші споживачі його продукції — провідні автомобільні монополії Японії “Ніссан мотор” і “Тойота мотор”. У квітні 2001 р. компанія “Н. с.” уклала угоду про співробітництво з “Кавасаки стіл” (на початку 2005 р. вони посідали відповідно друге і третє місце в таблиці про ранги японської металургії). У 2002 р. “Н. с.” почала будівництво великої теплової електростанції на природному газі у префектурі Тіба з метою продажу електроенергії в столичний мегаполіс з весни 2003 р.

А. Акаймова

**“Ніссан мотор”** (*Nissan Motor Co., Ltd.*) — одна з провідних автомобільних компаній Японії. Серед найбільших промислових компаній світу в 1983 р. за обсягом продажу посідала 30-е місце, 4-е в Японії; серед компаній галузі — 4-е у світі і 2-е в Японії. Заснована в 1933 р. Спеціалізується на виробництві легкових і вантажних автомобілів, мікроавтобусів, автомобілів спеціального призначення (пожежні, поліцейські, аварійні, санітарні), двигунів для ракет, текстильного устаткування. На частку автомобілів у 1982 р. припадало 86 % обсягу продажу. Фірмі належать 11 виробничих підприємств у Японії, 136 закордонних збутових філій, 11 тис. станцій техобслуговування, 5,5 тис. дилерів. Існує угода про кооперацію і спільне виробництво з іспанською компанією “Мотор Іберіка”, італійською “Ромео”, німецькою “Фольксвагенверк”. Будує завод з виробництва міні-вантажівок у США. У 1981 р. компанія виробила 2,6 млн автомобілів, у т. ч. легкових — 1,9 млн. Майже 55 % виробленої продукції експортується. Широковідома як автор низки розробок для наукової промисловості. Річний обсяг продажу — 6590 млрд ієн, кількість працівників — 39,4 тис. осіб.

А. Акаймова

**Ноака** Ікудзіро (нар. 1935) — відомий японський вчений, визнаний лідер у дослідженні проблем менеджменту, як в Японії, так і на Заході. Відіграє важливу роль у популяризації ідей, покладених в основу методів управління японських менеджерів. Народився 10 травня 1935 р. в м. Токіо. У 1958 р. одержав ступінь бакалавра політології в університеті Васеда, Японія. В 1958—1970 рр. працював менеджером у Fuji Electric Company, Японія. Одержав ступінь магістра ділового адміністрування (1968) і ступінь доктора філософії (1972) у Каліфорнійському університеті (Берклі). Працював професором і директором кількох японських університетів. *Основні праці*: “Організація і ринок: дослідження процесів централізації та децентралізації” (1974); “Стратегічний і еволюційний менеджмент: порівняння американських і японських стратегій і організацій” (1985); “Управління створенням знання в організації” (1991); “Компанія, яка створює знання” (1995). Наукова діяльність Н. здійснювалася у трьох основних сферах — вивчення стратегій і організацій; самооновлення та інноваційний менеджмент; створення інноваційних знань. У книзі “Стратегічний і еволюційний менеджмент: порівняння американських і японських стратегій і організацій” ідентифікуються чотири типи адаптації до зовнішнього середовища: 1) засновані на операціях; 2) на товарній орієнтації; 3) на груповій динаміці; 4) на бюрократичній динаміці. Для японської компанії характерним є адаптування на основі групової динаміки та операцій; для американських фірм — бюрократичної динаміки і товарної орієнтації. Просування у бік посилення групової динаміки і товарної орієнтації є, на думку автора, бажаним як для японських, так і для американських компаній. Ключовим фактором процесу адаптації є акумуляція інформації та перенесення знань, а також інформаційна орієнтація компанії. Інша характерна особливість підходу, що ґрунтується на груповій динаміці та операціях, розкривається на прикладі потенціального дослідження компанії Matsushita, в якій показник надлишковості у розробленнях нових виробів розглядається як вигода. У наступних працях Н. досліджував теми інформації та організації, підкреслював роль удосконалення товару та інновацій у самооновленні

організації компанії. Традиційні послідовні підходи до розроблення нових товарів розглядаються Н. як більш обмежені порівняно з тими, що передбачають постійну взаємодію членів багатопрофільної команди, які здійснюють процес розроблення на етапах, що частково збігаються. Дослідження, присвячені розробленню копіювальних апаратів компаній Honda City, Canon, Fuji-Xerox, дали змогу виявити шість характеристик процесів розроблення нових товарів: 1) стабільність; 2) наявність груп проєктувальників, які самоорганізуються; 3) наявність часткового збігу етапів розроблення; 4) багаторівневе та багатofункціональне навчання; 5) ненав’язливий контроль; 6) передання одержаних знань. У статті “Створення організаційного порядку із хаосу: самооновлення японських фірм” Н. доводить, що сутність самоорганізації полягає у створенні інформації, а самооновлення залежить від спроможності організації управляти послідовним створенням і розпадом організаційного порядку. Процес самооновлення складається з таких етапів: 1) виникнення в компанії стану хаосу і нестабільності; 2) поширення безладу і зосередження уваги на протиріччях; 3) динамічне співробітництво, що здійснюється за допомогою самоорганізованих груп; які діють як багатопрофільні команди; 4) перетворення накопиченої інформації на знання. Перші три етапи визначаються як процеси створення інформації, а четвертий — як інтеграційний процес, за якого організація перетворює інформацію на знання.

*В. Сладкевич*

**Норма безробіття природна** — норма безробіття, за якої зберігається баланс між кількістю вільних робочих місць і кількістю безробітних. Характеризує найкращий для економіки резерв робочої сили, спроможний швидко здійснювати міжгалузеві та міжрегіональні переміщення залежно від попиту на робочу силу і потреб виробництва. У різних країнах такою нормою вважається безробіття від 3 до 7 % сукупного працівника. На думку західних економістів, рівень Н. б. п. дорівнює сумі рівнів фрикційного безробіття (пов’язаного з постійним рухом населення з одного регіону в інший, зі зміною професій) та структурного (передумовою якого є зміни у структурі су-

спільного попиту на робочу силу внаслідок науково-технічних, технологічних зрушень і зміни у структурі споживацького попиту) за циклічного безробіття (зумовленого економічною кризою, спадом виробництва), яке дорівнює нулю. Н. б. п. відображає економічну доцільність використання трудових ресурсів, фіксує раціональність навантаження виробничих потужностей. На сучасному етапі економічного розвитку вона має тенденцію до зростання. Однією з причин підвищення природного рівня безробіття є зміни демографічного складу сукупної робочої сили. Такі інституціональні зміни (тобто зміни в законах та звичаях суспільства), як розширення програм компенсації з безробіття, підвищення розмірів і видів допомоги, сприяє зростанню фрикційного, а отже і загального, безробіття. Американський економіст А. Оукен математично визначив залежність між рівнем безробіття і відставанням обсягу валового національного продукту: якщо фактичний рівень безробіття перевищує природний рівень на 1 %, то відставання обсягу ВВП становить 2,5 %.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Норма керуваності** (див. *Діапазон керівництва*).

*Г. Щокін*

**Нормативи** — економічні, технічні, технологічні та інші показники відповідних норм, за якими організуються і здійснюються певні дії, виконуються окремі роботи, приймаються управлінські рішення, а також відповідні допустимі величини затрат на будь-яку працю. Н. — складова норми. Вони розробляються, узгоджуються, затверджуються певними компетентними органами, наприклад виконавчої влади, і передусім використовуються у всіх видах планування. Н. виступають як цільові орієнтири або імперативи, обов'язкові для виконання. Такий підхід пов'язаний з визначенням відхилення об'єкта від еталона за чітко визначеними показниками (Н.).

*М. Головатий*

**Нормативний акт** — письмовий документ, що встановлює, змінює або відмінює норми права (обов'язкові правила поведінки). Н. а. є засобом правового регулювання системи суспільних відно-

син; їх видають лише визначені законом органи управління. Класифікуються Н. а. відповідно до їх юридичної сили; це закони, законодавчі акти і постанови. Бувають відомчі, Н. а., рішення і розпорядження місцевих органів влади та локальні Н. а. (в межах підприємства). До найважливіших характеристик Н. а. відносять: правомірність (відповідність компетенції), несуперечливість (відсутність розбіжностей з іншими).

*М. Головатий*

**Нормативно-методичне забезпечення управління персоналом** — сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно-довідкові документи, які встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються при вирішенні завдань організації праці та управління персоналом, прийняті або затверджені компетентним органом, керівництвом підприємства, установи, організації. Належно організоване і правильно застосоване нормативно-методичне забезпечення створює необхідні умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень у питаннях управління персоналом.

*В. Короткін*

**Норми групові** — неписані закони, традиції та правила поведінки, які поступово формуються в колективі. Вони належать до тих сфер діяльності, які не регламентуються адміністрацією. Спрямованість Н. г. залежить від рівня задоволеності учасників групи своїм станом (умовами, оплатою праці, відносинами з керівництвом) і може сприяти чи заважати досягненню організаційних цілей. Працівники повинні дотримуватися Н. г. поведінки, які контролюються колективом і підтримуються санкціями, від морального до фізичного впливу. Ефективність діяльності колективу залежить від ступеня прийняття його учасниками сформованих Н. г., оскільки, щоб перебувати і працювати в групі, люди повинні певною мірою бути конформістами, тобто відмовлятися від особистих поглядів і погоджуватися з

думками групи. Менеджери мають знати, що ступінь конформізму учасника групи залежить від кількох чинників: змісту і особливостей функціональних обов'язків; згуртованості групи; кількості її учасників; частоти контактів групи з керівництвом. Важливим інструментом впливу менеджерів на формування Н. г. є *організаційна культура* — набір найважливіших припушень, що сприймаються членами організації і виявляються в організаційних цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій; філософія та ідеологія управління, припушення, ціннісні орієнтири, норми і зразки поведінки, які сприймаються персоналом і є основою відносин та взаємодії як в організації, так і за її межами; система матеріальних і духовних цінностей, принципів і норм поведінки, характерних для певної організації, які відображають її індивідуальність у діловому середовищі. Організаційна культура є важливим інструментом менеджменту, який виконує такі функції: 1) відтворення кращих елементів культури, формування, підтримка і накопичення нових цінностей; 2) оціночно-нормативну, яка полягає у порівнянні реальної поведінки персоналу, колективів з нормами організаційної культури; 3) регламентуючу і регулюючу, тобто сприйняття організаційної культури як індикатора і регулятора поведінки; 4) пізнавальну (пізнання і засвоєння зразків організаційної культури на етапі адаптації працівників сприяє залученню їх до життя і діяльності колективу підприємства); 5) світоглядну: організаційна культура впливає на світогляд людини; організаційні цінності перетворюються на цінності працівника або вступають з ними у конфлікт; 6) комунікаційну — через організаційні цінності, норми поведінки та інші елементи культури забезпечуються взаєморозуміння і взаємодія працівників; 7) функцію колективної пам'яті — накопичення і зберігання досвіду організації. *Управлінські процеси, на ефективність яких значно впливає організаційна культура*: 1) кооперація між працівниками та частинами організації, яку не можна забезпечити тільки формальними заходами; 2) прийняття рішень, в основі яких — організаційні цінності та переконання; 3) організація процесу контролю, в якому залежно від особливостей корпоративної культури можуть переважати ринкові, адміністративні чи кланові механізми; 4) зміст і особли-

вості комунікацій в організації; 5) розвиток у персоналу лояльності до організації. Загалом культура допомагає людям в організації діяти свідомо, забезпечує обґрунтування і виправдання їхньої поведінки. Розвинена і адекватна організаційна культура сприяє згуртуванню колективів підприємства.

*В. Сладкевич*

**Нормування** — вид управлінської діяльності, спрямований на визначення необхідного часу на виготовлення одиниці продукції або виконання одиниці робіт. Здійснюється Н. роботи працівників, обладнання, виробничих процесів, виконуваних робіт. Метою Н. праці є: виявлення резервів використання робочого часу; сприяння впровадженню та впровадженню прогресивних, технічно обґрунтованих норм праці; поліпшення умов праці на підприємствах галузі. У Н. праці головною відмінністю витрат робочого часу є їх роль та призначення у процесі виробництва. Робочий час виконавця робочого процесу складається із часу роботи та часу перерв, який необхідно враховувати при визначенні планових завдань. *Час роботи виконавця* поділяється на час виконання виробничих завдань, тобто період підготовки та безпосереднього виконання запланованої роботи за умов дотримання технології та обов'язків виконавця виробничого процесу, і час для роботи, не зумовленої виконанням виробничого завдання. У свою чергу, час виконання виробничого завдання складається із часу основної роботи; часу допоміжної роботи; часу обслуговування робочого місця; часу на підготовчо-заклучні роботи. *Час основної роботи* ( $Ч_{op}$ ) пов'язаний із виконанням основної діяльності працівника відповідно до професії та розряду, який він має. Це час, необхідний для зміни форми та розміру предмета праці, структури та фізико-хімічних властивостей сировини та матеріалів, зовнішнього вигляду предмета, що обробляється, стану сировини, матеріалів тощо. При виконанні апаратурних процесів  $Ч_{op}$  — це час регулювання процесу та активного спостереження за ним. Основний час також називають технологічним, оскільки він повторюється найчастіше з кожною одиницею роботи. Залежно від способу впливу на предмет праці розрізняють машинний (апаратурний), машинно-ручний та ручний основний час. *Час*



допоміжної роботи ( $Ч_{др}$ ) використовується для забезпечення виконання основної роботи. Це час підвезення, навантаження та розвантаження сировини, підготовки робочих інструментів до виробничої операції тощо. Особливість допоміжного часу в тому, що витрати його не призводять безпосередньо до зміни предмета праці. Він може збігатися з часом роботи обладнання, тоді продуктивність праці робітника буде вищою. Основний та допоміжний час разом становлять оперативний час роботи працівника. *Час обслуговування робочого місця* ( $Ч_{ор}$ ) витрачається робітником для догляду за робочим місцем з метою підтримання його у робочому та відповідному санітарному стані. Цей час не є циклічним. *Час на підготовчо-заключні роботи* ( $Ч_{пз}$ ) — час, який працівник витрачає на підготовку до роботи і дії, пов'язані із закінченням роботи, що виконуються лише раз на весь обсяг роботи впродовж зміни. Як правило, цей час не залежить від обсягу завдання. До таких робіт належать: одержання завдання для їх виконання, одержання інструментів, матеріалів, регулювання обладнання перед початком роботи, розбирання та збирання обладнання тощо. *Час перерв* — час, на який з різних причин процес роботи переривається. Поділяється на час регламентованих та нерегламентованих перерв. *Регламентовані перерви* ( $Ч_{рп}$ ) охоплюють час на відпочинок і особисті потреби та час перерв, зумовлених технологічним процесом і організацією виробництва. *Перерви на відпочинок* ( $Ч_{відп}$ ) — час, що використовується робітниками для відпочинку з метою попередження втомлюваності та підтримання нормальної працездатності. Встановлюється у відсотках до тривалості зміни або оперативного часу. *Перерви на особисті потреби* ( $Ч_{он}$ ) — час, необхідний для заходів особистої гігієни та природних потреб. *Час перерв, спричинених технологічним процесом та організацією виробництва*, зумовлений специфікою технологічних процесів. Ці перерви бажано використовувати для виконання допоміжної роботи, обслуговування робочого місця, відпочинку, особистих потреб. *Час нерегламентованих перерв* поділяється на перерви, що залежать та не залежать від робітника; ці перерви можна ліквідувати. Скорочення витрат робочого часу на нерегламентовані перерви — один з головних резервів підви-

щення продуктивності праці на підприємствах. Їх можна класифікувати як перерви, спричинені порушеннями трудової дисципліни ( $Ч_{пзр}$ ), та перерви з організаційно-технічних причин ( $Ч_{птр}$ ).

На підставі витрат робочого часу можна визначити технічну норму часу ( $НЧ_{техн}$ ):

$$НЧ_{техн} = Ч_{пз} + Ч_{ор} + Ч_{др} + Ч_{обсл} + Ч_{рп}.$$

Технічна норма часу, що розраховується на одиницю продукції, називається *штучною нормою часу*:

$$НЧ_{шт} = (Ч_{ор} + Ч_{др} + Ч_{обсл} + Ч_{рп}) / N,$$

де  $N$  — випуск продукції за зміну. Норма виробітку продукції за зміну розраховується за формулою

$$НВ = (Ч_{зм} - Ч_{пз}) / НЧ_{шт}.$$

Норма часу для партії виробів

$$НЧ_{парт} = T_{пз} + НЧ_{шт} \cdot n,$$

де  $n$  — кількість одиниць продукції в партії. *Час роботи обладнання* — час, протягом якого воно перебуває в дії, незалежно від того, виконується на ньому основна робота чи ні. Складовими цього часу є час продуктивної роботи та час холостої роботи обладнання. *Час продуктивної роботи* ( $Ч_{пр}$ ) — час, коли на обладнанні виконується основна робота. *Час холостої роботи* ( $Ч_{хр}$ ) — час, коли обладнання перебуває в дії, але основна робота на ньому не виконується, що може бути пов'язане з пуском та зупиненням обладнання, перервами, зумовленими організаційно-технічними заходами. *Час простоїв обладнання* — час коли обладнання не працює з певної причини. Може складатися із часу регламентованих та нерегламентованих перерв. *Час регламентованих перерв* ( $Ч_{рп.о}$ ) поділяється на час простоїв, пов'язаних з виконанням підготовчо-заключних робіт ( $Ч_{пз.о}$ ), обслуговуванням обладнання ( $Ч_{обсл.о}$ ), виконанням працівником ручних робіт, що супроводжуються зупинкою обладнання ( $Ч_{рп}$ ), та технологічного процесу ( $Ч_{тп}$ ). *Час нерегламентованих перерв* ( $Ч_{птр.о}$ ) може залежати або не залежати від робітника, який обслуговує обладнання, і бути спричинений організаційно-технічними чинниками ( $Ч_{пн.о}$ ) або порушенням трудової дисципліни робітника ( $Ч_{пд.о}$ ). Час роботи обладнання обчислюється так:

$$T_{маш} = Ч_{пр} + Ч_{хр} + Ч_{рп.о}.$$

Норма виробітку обладнання дорівнює

$$НВ = (T_{зм} - T_{пз.о}) / T_{маш}$$

Крім того розраховується коефіцієнт завантаженості роботи обладнання за формулою

$$K_{зав} = (T_{зм} - T_{пз.о}) / T_{зм}$$

Н. спрямоване на підвищення продуктивності праці людей, ефективніше використання машин та обладнання за рахунок визначення можливих втрат робочого часу та їх усунення. Здійснюючи Н., керуються загальними принципами (доцільності, комплексності, плановості, ефективності) та специфічними (економії рухів, раціональної послідовності рухів та дій, технічної, економічної та психофізіологічної обґрунтованості норм праці, однакової напруженості норм).

*Т. Мостенська*

**Носій інформації** — 1) матеріалізована форма друкованої, аудіо-, візуальної інформації (книжна, аудіо-, відеокасети, CD, DVD тощо); 2) у переносному значенні — людина, яка володіє будь-якою інформацією.

*Ю. Бондар*

**Нострифікація документів про освіту** (лат. *noster* — наш і *facere* — робити) — визнання та встановлення еквівалентності диплома про іноземну освіту з метою доступу до освітньої та (або) професійної діяльності.

Згідно із законодавством України відповідність документів про освіту та вчені звання визначає спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки, який забезпечує організацію та здійснення нострифікаційної експертизи. Експертиза виконується експертами зі складу працівників органів управління освітою, навчальних закладів, наукових установ і організацій та передбачає визначення: 1) відповідності іноземних документів про освіту документам, еквівалентність яких передбачена міжнародними договорами, та найбільш наближеної за змістом освіти спеціальності, за якою може бути визнаний міжнародний документ; 2) рівноцінності прав, що надаються власнику іноземного документа, правам, передбаченим відповідним українським документом про освіту; 3) додаткових умов замовнику, виконання яких дасть змогу визнати іноземний документ. За результатами експертизи може бути прийнято рішення про визнання іноземного документа, відмову, або умови визнання.

*В. Яровой*

**Ноу-хау** — технічні, управлінські або інші знання і практичний досвід технічного, комерційного, фінансового та іншого характеру, що становить комерційну таємницю, яка не оформляється патентом.

*М. Копнов*

МАУП

# О

**Об'єднання договірні** — асоціація і корпорація. *Асоціація* — (лат. *associatio* — з'єднання) — договірне об'єднання, яке створюється на добровільних засадах для постійної координації господарської діяльності та забезпечення захисту прав учасників і загальних інтересів. Особливості асоціації: це найбільш м'яка організаційна форма об'єднань; створюється з метою кооперації діяльності рекомендованого характеру; можлива централізація певних функцій, переважно інформаційного характеру; члени асоціації зберігають свою господарську самостійність і права юридичної особи; асоціація не відповідає за зобов'язаннями своїх учасників; члени асоціації мають право безкоштовно користуватися її послугами. Управління асоціацією може здійснюватися як спеціально створеним органом управління, так і головною юридичною особою (за згодою учасників). Асоціація не має права втручатися у виробничу та комерційну діяльність будь-кого з учасників. Ступінь централізації функцій управління асоціацією невисока. Учасники тільки координують виконання окремих своїх завдань, або спільно здійснюють лише частину своїх неосновних функцій.

*Корпорація* (лат. *corporation* — об'єднання) — 1) договірне об'єднання, яке створюється на основі поєднання виробничих, наукових, комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників; 2) організація чи союз організацій, створених для захисту інтересів і привілеїв учасників, які утворюють юридичну особу. Корпорація сприяє вирішенню двох фундаментальних проблем керування бізнесом: залучення капіталу під великі інвестиції; диверсифікації, розподілу комерційного ризику. Особливості корпорації: збереження юридичної та фінансової незалежності учасників від об'єднання; делегування учасниками корпорації її центру (правлінню і його апарату) частини повноважень, пов'язаних із централізованим виконанням деяких функцій в інтересах кожного з них; кооперування у випуску продукції, коор-

динація основної господарської діяльності підприємств — членів корпорації; можливість повернення раніше делегованих функцій та повноважень учасникам (у порядку, обумовленому засновницькими документами). Корпорація є відкритою організацією для вступу на добровільних засадах за рішенням власників і органів управління.

В. Сладкевич

**Об'єднання картельного типу** — картель, синдикат і пул. *Картель* (франц. *cartel*, італ. *cartello* — документ) — форма об'єднання виробників чи споживачів, гласна чи негласна угода групи близьких за профілем підприємств, фірм, компаній про квотування, обсяги виробництва і продажу, ціни, ринки збуту, обмін ліцензіями, стандартизацію продукції, обмін досвідом управління. Картель створюється на тривалий період (5–10 років) з метою збільшення прибутків через регламентацію конкуренції усередині об'єднання і стримування зовнішньої конкуренції з боку фірм, які не є учасниками об'єднання. Характерні ознаки картелю: договірний характер об'єднання; збереження права власності учасників і забезпечення цим господарської, фінансової та юридичної самостійності; спільна діяльність з реалізації продукції, яка може поширюватися певною мірою і на її виробництво; наявність системи примушення і санкцій до порушників умов угоди. Картельні інтеграційні об'єднання є формою монополізації галузевого ринку, тому відповідно до антимонопольного законодавства у більшості країн і в Україні вони заборонені, у деяких країнах Західної Європи поділяються на “бажані” та “небажані”. На практиці картелі існують в кожній країні, в кожній галузі, але діють без реєстрації.

*Синдикат* — (лат. *sindicatus, syndicus* — повірений, представник) — об'єднання однорідних промислових підприємств, створене з метою продажу продукції через спільну збутову контору. Збутова контора створюється у формі акціонерного товариства або товариства з обмеженою від-

повідальністю, з яким кожен із учасників синдикату укладає однакоvu за своїми умовами угоду на збут своєї продукції. Особливості синдикату як організаційної форми об'єднання: збереження його учасниками юридичної, виробничої, але обмеження комерційної самостійності; це різновид картельної угоди, яка сприяє усуненню внутрішньої конкуренції серед учасників синдикату; централізація збуту всієї або частини продукції учасників синдикату через спільний збутовий орган; збереження учасниками синдикату власної збутової мережі, яка тісно пов'язана з його збутовою контрою; здійснення закупівель сировини для учасників через збутову контору синдикату. Форма синдикату найпоширеніша в галузях з масовою однорідною продукцією: гірничодобувній, металургійній, хімічній.

*Пул* — (англ. *pool* — спільний фонд, котел) — форма об'єднання компаній, прибуток яких надходить у загальний фонд і потім розподіляється між ними згідно з визначеними пропорціями. Особливості пула як організаційної форми об'єднання: це один із типів монополістичних об'єднань компаній, різновид картелів; об'єднання компаній в пул має тимчасовий характер; у межах пулу встановлюються правила розподілу спільних витрат і прибутків.

*В. Сладкевич*

**Об'єднання підприємств** — форма співробітництва кількох підприємств під одним контролем з метою взаємної вигоди, зменшення конкуренції, зниження рівня витрат за рахунок скорочення накладних витрат, розширення частки ринку, поєднання технічних і фінансових ресурсів, координації діяльності в галузі досліджень і розробок. О. п. здійснюється з метою колективного використання виробничого, науково-технічного, інформаційного і фінансового потенціалу кожного з них для досягнення більшої ефективності та конкурентоспроможності. *Мотиви* О. п.: підвищення дієвості маркетингу; розширення виробничих можливостей; опанування нових ринків збуту; зниження капітальних витрат, ризику при створенні нових виробничих потужностей; опанування нових сфер виробничо-господарської діяльності; спільне комплексне використання джерел ресурсів; можливості

уникнути сезонності у роботі; наближення науково-технічної бази до виробничої; комплексне використання відходів виробництва; економія транспортних витрат. *Загальні особливості* О. п.: добровільний порядок створення; об'єднання не має права здійснювати управління і контроль за діяльністю його учасників і виконувати функції з розпорядження їх майном; учасниками об'єднання можуть бути тільки комерційні юридичні особи, які ставлять за мету одержання прибутку; учасники об'єднання зберігають свою юридичну самостійність як суб'єкт права, є власниками свого майна, переданого засновниками; для координації діяльності учасники об'єднання можуть створювати відокремлений орган (юридичну особу) з делегуванням йому частини своїх повноважень. За цими ознаками господарські об'єднання подібні до господарських товариств. Загальним у них є те, що вони створюються на добровільних засадах, їх учасники зберігають свою юридичну самостійність, є новими суб'єктами права і власниками майна, переданого їм засновниками. Відмінність між ними у цілях діяльності, обсягу та сфері регулювання, а також у колі учасників. Кількість учасників у господарських товариствах значно більша, ніж у господарських об'єднаннях. Якщо учасниками господарських товариств можуть бути як фізичні так і юридичні особи, то засновниками господарських об'єднань — тільки юридичні особи — підприємства.

Законодавством про підприємства передбачається, що вони мають право на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності за умови, що це не суперечить антимонопольному законодавству. У практиці бізнесу склалися різноманітні типи О. п., які різняться залежно від цілей співробітництва, характеру господарських відносин між учасниками, рівня самостійності підприємств. Це об'єднання картельного типу (картель, синдикат, пул); договірні об'єднання (асоціація, корпорація); статутні об'єднання (консорціум, трест, концерн, холдинг, промислово-фінансова, фінансова, торговельна групи); інституційні об'єднання (виробниче, науково-виробниче, міжгалузеве, територіальне). *Переваги* О. п.: розширення капіталу, матеріальної бази, джерел постачання си-

ровини, матеріалів або готової продукції; можливості зниження витрат виробництва; підвищення конкурентоспроможності завдяки одержанню “менеджерського таланту” іншого підприємства; розширення ринку; зниження ступеня господарського ризику; можливості раціональніших капіталовкладень; об'єднання фінансових ресурсів на науково-дослідні роботи та подальший розвиток; можливості раціональнішого продажу та розподілу продукції; придбання цінних промислових ноу-хау, репутації торгової марки іншого підприємства. *Недоліки О. п.:* втрата гнучкості; ускладнення організаційної структури; можливість втрати торгової марки, назви підприємства, репутації, клієнтури, виробничих секретів; імовірність конфліктів та суперечностей у внутрішній структурі створеного об'єднання; можливість тимчасового припинення виробничого процесу.

*В. Сладкевич*

**Об'єднання статутні** — консорціум, трест, концерн, холдинг, промислово-фінансова (фінансова, торговельна) група. *Консорціум* — (лат. *consortium* — співучасть, співтовариство) — тимчасове об'єднання великих фірм (підприємств, банків, наукових центрів, державних структур) для спільного здійснення фінансових операцій, реалізації масштабних капіталомістких проєктів, у т. ч. міжнародних. Цілями створення консорціуму можуть бути високоякісне використання термінових масштабних замовлень та проєктів, що потребують консолідації зусиль і ресурсів фінансових, виробничих, науково-технічних і обслуговуючих компаній, наприклад: спільна розробка родовищ корисних копалин; здійснення фінансових операцій на національному і міжнародному ринках; реалізація великих промислових, науково-технічних, будівельних проєктів; спільне виконання науково-дослідних робіт. Особливості консорціуму: рівноправність учасників, спільність економічних інтересів, організація відносин на договірних засадах; здійснення цільових програм та проєктів, що потребують значних фінансових ресурсів; обмеженість строку функціонування; координаційність відносин юридично самостійних підприємств — членів консорціуму (а не субординаційність); вузькоцільова спрямованість; спільне розміщення позики або перевірки

комерційних операцій великого масштабу на підставі угоди між кількома банками, що створили консорціум.

*Трест* — об'єднання власності та управління підприємств однієї або кількох галузей з повною ліквідацією їх виробничої та комерційної самостійності. Особливості тресту: це найжорсткіша з усіх форм об'єднань підприємств; за цієї форми інтеграції поєднуються всі сторони господарської діяльності підприємств; у межах тресту підприємства не мають власної юридичної, господарської, виробничої та комерційної самостійності; всі підприємства — учасники тресту підпорядковуються одній головній компанії, яка здійснює оперативне управління як всім виробничим комплексом, так і пов'язаними з ним обслуговуючими і торговельними підприємствами.

*Концерн* — (анг. *concern* — фірма, підприємство) — об'єднання підприємств різних галузей, учасники якого втрачають власність на засоби виробництва і вироблений продукт, а головна фірма здійснює за іншими учасниками об'єднання фінансовий контроль. Закон України “Про підприємства в Україні” визначає концерн як статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств. Особливості концерну: високий ступінь централізації функцій фінансово-економічного управління, здійснення науково-технічної політики, використання виробничих потужностей, кадрової політики; склад підприємств різних галузей (промислові підприємства банки та ін.); жорсткі зв'язки між учасниками, технологічна та коопераційна єдність, створення окремого апарату управління концерну (у вигляді холдингової компанії); зрощування промислового та банківського капіталу; можливість заборони підприємству-учаснику бути одночасно у кількох концернах (згідно із засновницькими документами). Підприємства — учасники концерну номінально залишаються самостійними юридичними особами, але фактично контролюються головною компанією через систему участі в акціонерному капіталі; персональні унії (участь представників керівництва головної компанії концерну в роботі органів управління підконтрольних підприємств); патентно-ліцензійні угоди; фінансування; виробниче співробітництво.

*Холдинг* (англ. *holding* — володіння) — корпорація, компанія, головне підприємство, що керує діяльністю або контролює діяльність інших підприємств, компаній. До холдингу входять: головна, “керуюча компанія”, яка володіє контрольними пакетами акції чи паями дочірніх компаній і таким чином через систему участі здійснює контроль за діяльністю; дочірні компанії. Холдингову компанію створюють у формі відкритого акціонерного товариства з метою зменшення витрат діяльності, заняття нових секторів ринку, прискорення переливання капіталу між різними галузями. Шляхи об'єднання організацій в холдингові компанії: послідовне приєднання чи одержання контролю над компаніями, що займаються одним видом бізнесу (горизонтальна інтеграція), з метою захоплення нових сегментів ринку; об'єднання підприємств єдиного технологічного циклу (від сировини до кінцевої продукції) з метою зменшення загальних витрат, забезпечення цінової стабільності, підвищення вартості компанії (вертикальна інтеграція); створення підприємств і наступне їх приєднання до основної групи; розподіл великих компаній за їх реструктуризації шляхом створення дочірніх підприємств зі 100 %-ю участю материнської компанії.

*Фінансово-промислова група* — тип корпоративного об'єднання, в якому беруть участь підприємства і організації, пов'язані майновими, фінансовими, виробничо-технологічними й управлінськими відносинами; диверсифікована багатофункціональна структура, утворена внаслідок об'єднання капіталів підприємств, кредитно-фінансових, інвестиційних інститутів, інших організацій з метою максимізації прибутку, підвищення ефективності виробничих і фінансових операцій; група фінансово взаємозалежних підприємств і спеціалізованих фінансових інститутів, створена з метою вирішення спільних завдань. Згідно із законодавством України промислово-фінансова група — це об'єднання, до складу якого можуть входити промислові підприємства, банки, наукові та проектні установи, інші установи і організації всіх форм власності, які мають за мету одержання прибутку. Промислово-фінансова група створюється за рішенням уряду України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних

галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, в т. ч. програм відповідно до міждержавних угод, а також виробництва кінцевої продукції. Фінансово-промислові групи функціонують як самостійні організації, що поєднують банки, промислові підприємства, торговельні організації, науково технічні заклади і заклади вищої освіти. На чолі такої групи — один або кілька банків, які координують усі сфери діяльності компаній, що входять до групи, а також розпоряджаються їх грошовим капіталом. Фірми, що входять у фінансово-промислову групу, виступають самостійно в торговельних угодах, розподіляють між собою ринки, домовляються про ціни, координують виробничу, кадрову, збутову політику.

*В. Сладкевич*

**Об'єкт соціального управління** — сукупність відносин у суспільстві, соціальних групах; керована соціальна система, елементами якої є суспільство, соціальні групи, що взаємодіють між собою щодо реалізації спільних і особливих інтересів. З елементно-структурного погляду таким об'єктом є люди (персонально), організації, територіальні спільноти, соціально-класові, етнічні та інші групи; з функціонального — діяльність, поведінка людини і соціальних груп.

*М. Головатий*

**Облігація** — вид цінного папера (боргового зобов'язання). Емітентом О. виступають держава, муніципалітети або приватні корпорації. За термінами погашення розрізняють три види О.: — короткострокові (з терміном 5 років і менше); — середньострокові (6–15 років); довгострокові (понад 15 років). Емітент зобов'язується виплатити власникові фіксовану на О. суму капіталу у визначений момент в майбутньому або виплачувати дохід, розмір якого заздалегідь встановлений у формі певного відсотка до номінальної вартості О.

*В. Захожай*

**Оборотні кошти** — сумарна вартість оборотних виробничих фондів і фондів обігу. Оборотні виробничі фонди обслуговують процес виробництва і охоплюють: виробничі запаси, незавершене виробництво і витрати майбутніх періодів у товарно-ма-

теріальних цінностях. Фонди обігу обслуговують процес обігу і містять готову продукцію, яка перебуває на складі й на шляху до споживача, а також кошти підприємства на розрахунковому рахунку в банку й у розрахунках зі споживачами. Всі О. к. постійно змінюються у виробничому циклі, переходячи зі сфери виробництва у сферу обігу, тобто з оборотних фондів у фонди обігу і назад. О. к. перетворюються на наявні фінансові кошти за термін не більше року.

О. Казак

**Оборотність товарних запасів** — показник функціонування оборотних коштів, що відображає у цілому процес оновлення товарних запасів. Характеризується двома взаємодоповнюючими показниками: О. т. з. у днях і коефіцієнтом О. т. з. Перший показник — кількість днів, протягом яких запаси повністю обертаються і оновлюються; розраховується шляхом поділу середньої вартості запасів на середньоденний відпуск зі складу чи продаж. Другий показує, скільки разів повністю оновлюються запаси за певний проміжок часу (як правило, за рік), і розраховується шляхом поділу кількості днів періоду (рік) на О. т. з. у днях. При розрахунку коефіцієнта О. т. з. у виробничій сфері використовується показник обсягів виробничого споживання одного чи кількох видів матеріалів за звітний період у натуральному або вартісному вираженні. Для визначення коефіцієнта О. т. з. реалізованої продукції застосовують показники обсягів реалізованої або відвантаженої продукції за звітний період у натуральному або вартісному вираженні. Чим вищий коефіцієнт О. т. з., тим менше їх потрібно для забезпечення певного обсягу виробництва або реалізації товарів. Цей показник необхідний також для розрахунку потреби у кредитних ресурсах і нормуванні оборотних коштів.

А. Діденко

**Олігополія** — форма панування монополій, коли кілька крупних конкуруючих фірм монополізують виробництво і збут основної маси продукції в галузі.

М. Копнов

**Омас Кенічі** (нар. 1943) — один з найвпливовіших японських вчених, консультант з проблем менеджменту. Народився в

1943 р. на о. Кюсю, Японія; вчився грі на флейті; вивчав ядерну фізику в японському Університеті Васеда й у Токійському технологічному інституті; захистив докторську дисертацію з ядерної техніки в Массачусетському технологічному інституті; з 1972 р. почав працювати у консультативній фірмі Мак-Кінсі, згодом став керуючим її токійською філією; був радником колишнього японського прем'єр-міністра Я. Накасона. *Основні праці*: Мислення стратега” (1982); “Тріада влади: прийдешній світ глобального змагання” (1985); “За межами національних кордонів: відображення на Японії та світі” (1987); “Світ без меж: влада і стратегія економіки” (1990). О. — один з найвпливовіших японських вчених і найвідоміший на Заході консультант з проблем бізнесу. Оригінальний і творчий підхід дає йому змогу проникнути в сутність багатьох проблем. О. — автор понад 30 праць, присвячених стратегії бізнесу і економічній теорії, а також різноманітним соціальним й політичним питанням. З п'яти книжок О. із стратегії бізнесу, написаних японською мовою, три стали бестселерами, проте увагу західних вчених він привернув завдяки першій своїй роботі, написаній англійською, “Мислення стратега” (1982). Вона миттєво стала популярною, оскільки багато людей на Заході прагнули зрозуміти феномен “японського дива” (стрімкого зростання економіки Японії). Сутність книги — переосмислення основних засад логіки й інтуїції японців щодо стратегії бізнесу. Це одна з найпростіших за стилем, легка для сприйняття й багата за змістом праця з даної тематики. З появою кожної наступної книжки О. демонстрував все більшу прихильність до ідеї всесвітньої вільної торгівлі, переконуючи уряди й державні установи прийняти його точку зору. “Financial Times” назвала його “людиною, яка живе на землі, де рідко трапляються відверті люди”. З-поміж більшості японців, які намагаються не скривдити інших, О. вирізняються своєю різкістю й навіть брутальністю. Реалізація принципу “laissez-faire” (нічим не обмеженого) капіталізму, який він пропагує, вигідна приблизно 10 % світового населення, решта 90 % людей від цього програє. Хоча захисники “свободи” підкреслюють, що після Другої світової війни більшість людей (в абсолютному вимірюванні) виграли від різних типів “laissez-faire” капіталізму, вони не зважають

на те, що відбулося це за рахунок майбутніх поколінь або погіршення екологічної ситуації, і подальше просування цим шляхом нічим не виправдане, оскільки світ просто не в змозі дати кожній родині можливість реалізувати американську мрію про два автомобілі й власний будинок з басейном. А якщо вдасться втілити у життя цю мрію не для всіх людей, то потрібно буде знайти способи впоратися із заздрістю й можливими проявами невдоволення та насильства з боку тих, хто не отримав цього. Дотепер подібні функції стримування виконували релігія й держава. Проте якщо англо-американський стиль економічного життя набуває загального поширення, то невідомо, чи буде здатним здійснювати ці функції ринок.

*М. Філіппов*

**Оно** Таїчі (1912–1990) — видатний фахівець в галузі організації промислового виробництва. Народився в лютому 1912 р. у Порт-Артурі, Манчжурія, Китай; в 1932 р. закінчив машинобудівний факультет Вищої технічної школи м. Нагоя; в 1932 р. почав працювати в Toyota Spinning and Weaving Company; в 1942 р. перейшов до Toyota Motor Company; в 1949 р. був призначений начальником механічного цеху компанії; в 1964 р. — її виконавчим директором; в 1975 р. — віце-президентом; в 1978 р. вийшов на пенсію і став головою ради директорів Toyota Gose — одного з постачальників Toyota Motor Company; помер в 1990 р. *Основні праці:* “Система виробництва компанії Тойота” (1988); “Своєчасний для сьогодні й завтра” (1988). О. вважається засновником Toyota Production System (TPS) — системи виробництва компанії Toyota. Впроваджений ним інноваційний підхід до виробництва відіграв помітну роль в успішному розвитку Toyota Motor Company й набув поширення в багатьох країнах світу під назвою методу виробництва “точно вчасно”. У процесі створення TPS. О. мав ідеалізоване бачення виробництва як безперервного процесу переміщення виробів по заводу між різними ділянками й цехами, у ході якого не виникає того, що сам він називав “невиправданими витратами”. До цього поняття вчений відносив всі види діяльності, що не сприяють зростанню цінності товару (наприклад, переміщення виробів,

їх перевірка і особливо нагромадження запасів). Протягом 30 років (з 1945 по 1975) систематично прагнув до уникнення будь-яких невинуватених витрат. Сукупність розроблених ним для досягнення цієї мети методів покладено в основу його ефективної й цілісної системи заходів, що одержала назву TPS.

Перехід О. в 1942 р. до Toyota Motor Company мав надзвичайно позитивні наслідки. Там він виявився потрібним фахівцем, який опинився вчасно у потрібному місці. У повоєнній Японії попит на автомобілі був незначним, вартість вихідних матеріалів і комплектуючих — високою, а продуктивність праці — низькою. Проте в 1945 р. тодішній президент Toyota Motor Company розпочав кампанію під гаслом “Наздоженемо Америку”. Подібне завдання здавалося нереальним, оскільки на той час продуктивність праці на американських автомобілебудівних фірмах була приблизно в 10 разів вищою, ніж на японських. О. розумів, що така відмінність у показниках не може пояснюватися тільки рівнем докладених фізичних зусиль. Він дійшов висновку, що причиною відставання є використання на японських підприємствах неощадливих методів виробництва, тому прагнення до усунення в діяльності компанії будь-яких невинуватених витрат ресурсів стало головною метою його життя. Ім'я О. має посісти в історії організації виробництва чільне місце в одному ряду з Генрі Фордом і Фредеріком Тейлором. Подібно до ідеї “масового виробництва” Г. Форда і “методу наукового менеджменту” Ф. Тейлора запропонована О. TPS стала значним кроком уперед порівняно із практикою виробництва, що домінувала на той час. За словами Томаса Куна, система О. становить собою “зміну парадигми” — новий стандарт організації виробництва, що уможлиблює різке зростання продуктивності праці та якості продукції. Проте, так само, як і системи Г. Форда і Ф. Тейлора, TPS може негативно впливати на робітників. Керівники підприємств, профспілки й робітники повинні дбати про те, щоб впровадження інноваційного підходу О. до проблеми забезпечення високої якості виробів і низьких витрат їх виробництва не завдавала шкоди добробуту трудящих.

*М. Філіппов*



**Операційна система** — повна система виробничої діяльності підприємства. Вона є центральною ланкою будь-якого підприємства з випуску товарів і надання послуг. Зокрема, О. с. промислового підприємства є система його виробничої діяльності. Банк або лікарня також виконують операційні функції, хоча не мають нічого спільного з технологією галузей матеріального виробництва. Для них характерний високий рівень взаємодії з клієнтом та індивідуалізації послуг. Проте існує певна схожість у підходах, принципах управління промисловою фірмою, страховою компанією, банком, клінічною лікарнею. О. с. складається з трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної (здійснює продуктивну діяльність, пов'язану безпосередньо з перетворенням вхідних величин на вихідні результати); підсистеми забезпечення (прямо не пов'язана з виробництвом виходів, але виконує необхідні функції забезпечення переробної системи); підсистеми планування і контролю (отримує та обробляє інформацію про стан мікро- і зовнішнього середовища організації). О. с. формується, виходячи з операційної стратегії, та охоплює управління створенням операційної системи (проекування продукту чи послуги і виробничого процесу), а також управління функціонуванням О. с. (планування виробничих процесів і процесів надання послуг, управління якістю, запасами, оперативне управління). О. с. складаються з великої кількості підсистем і елементів, але кожна з них є єдиною системою, що охоплює технічні засоби, програмно-обчислювальне та інформаційне забезпечення персоналу, який обслуговує систему під час її функціонування. Вони вирішують комплекс різноманітних завдань: управління підготовчим виробництвом; техніко-економічне постачання; оперативне управління виробництвом, кадрами, фінансами та ін. Залежно від типу і структури побудови мають складну мережу передання інформації; сегмент ринку для кожної О. с. Оцінка досягнення їх цілей здійснюється за такими критеріями: обсяг реалізації; частка на ринку; витрати споживача на експлуатацію; якість продукції чи послуг; кількість виготовленої продукції; видатки на матеріали, сировину, персонал; вчасність доставки; окупність витрат; гнучкість виробничої системи та ін. У сукупності ці показники визначають продуктивність

організації, яка формується всіма чинниками виробництва і характеризує її ефективність.

Л. Лопатенко

**Операційний прибуток** — найважливіший показник оцінювання виробничої та фінансової діяльності підприємств. З урахуванням послідовності здійснення операційної діяльності, її циклічності, особливостей формування доходів і витрат, а також інших факторів процес формування різних видів операційного прибутку може бути представлений так, як наведено на рис.

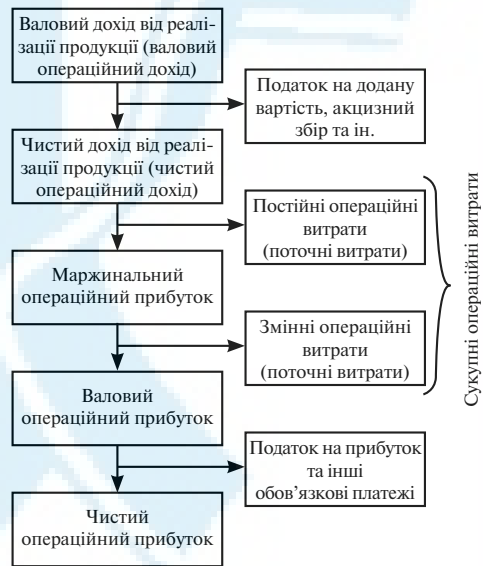


Схема формування операційного прибутку підприємства

З наведеної схеми видно, що в процесі здійснення операційної діяльності формуються три види О. п.: 1) *маржинальний*, який обчислюється за такими формулами:

$$MP_o = VD_o - ПДВ - V_{пост};$$

$$MP_o = ЧД_o - V_{пост},$$

де  $MP_o$  — сума маржинального О. п. у розглянутому періоді;  $VD_o$  — сума валового операційного доходу в цьому періоді;  $ЧД_o$  — сума чистого операційного доходу в розглянутому періоді;  $V_{пост}$  — сума постійних операційних витрат; ПДВ — сума податку на додану вартість; 2) *валовий*, який розраховується так:

$$\text{ЧП}_0 = \text{ВД}_0 - \text{ПДВ} - \text{В}_0;$$

$$\text{ВП}_0 = \text{ЧД}_0 - \text{В}_0;$$

$$\text{ВП}_0 = \text{МП}_0 - \text{В}_{\text{зм}},$$

де  $\text{ВП}_0$  — сума валового О. п. в розглянутому періоді;  $\text{В}_0$  — сукупна сума операційних витрат;  $\text{В}_{\text{зм}}$  — сума змінних операційних витрат; 3) *чистий*, що обчислюється за формулами:

$$\text{ЧП}_0 = \text{ВД}_0 - \text{ПДВ} - \text{ПП} - \text{В}_0;$$

$$\text{ЧП}_0 = \text{ЧД}_0 - \text{В}_0 - \text{ПП};$$

$$\text{ЧП}_0 = \text{МП}_0 - \text{В}_{\text{зм}} - \text{ПП};$$

$$\text{ЧП}_0 = \text{ВП}_0 - \text{НП},$$

де  $\text{ЧП}_0$  — сума чистого О. п. в розглянутому періоді;  $\text{МП}_0$  — сума маржинального О. п.;  $\text{ПП}$  — сума податку на прибуток, визначається законодавчо і залежить від виду діяльності, юридичного статусу платника податку.

Послідовність етапів формування чистого О. п. показано в табл.

**Розрахунок чистого операційного прибутку, грн.**

Послідовність дій	Сума витрат	Сума надходжень
Виручка від продажу		1500000
Мінус виробнича собівартість проданих товарів		900000
Валовий прибуток		600000
Мінус невиробничі витрати:		
витрати, пов'язані із продажем	300000	
адміністративні витрати	200000	
Операційний прибуток		100000
Чистий операційний прибуток		75000

Чистий О. п. відображає ступінь його активності та фінансового добробуту, а також ефективність менеджменту. За чистим О. п. визначається прийнятний для інвестора рівень дохідності активів підприємства для порівняння з альтернативними варіантами прямої інвестування (за умови порівнянного ризику). Чистий О. п. є одним з основних джерел збільшення капіталу підприємства.

*Т. Мостенська*

**Операційні витрати** — виражені в грошовій формі витрати трудових, матеріальних, нематеріальних та фінансових ресурсів на здійснення операційної діяльності. Для ефективного управління О. в. підприємства розроблено відповідну їх класифікацію, яка використовується в процесі обліку, аналізу, калькулювання, планування і контролю О. в. *Класифікація О. в. підприємства*: 1) залежно від ступеня еластичності до обсягу реалізації продукції: змінні, постійні; 2) залежно від змісту операційного процесу: виробнича собівартість, загальновиробничі витрати, адміністративні, витрати на збут, інші О. в.; 3) залежно від можливості віднесення на конкретні результати операційної діяльності: прямі, непрямі; 4) залежно від економічного змісту (елементи О. в.): витрати матеріальні, на оплату праці, відрухування на соціальні заходи, на амортизацію, інші О. в.

*Змінні витрати* прямо залежать від зміни обсягу виробництва і реалізації продукції, але ступінь такої залежності різний. Він може мати пропорційний характер (за якого сума змінних О. в. скорочується або зростає пропорційно до зростання чи зниження обсягу виробництва і реалізації продукції); регресивний характер (сума змінних О. в. зростає меншими темпами, ніж обсяг виробництва і реалізації продукції); прогресивний характер (сума змінних О. в. зростає вищими темпами, ніж обсяг виробництва і реалізації продукції). *Постійні витрати* не залежать від зміни обсягу виробництва і реалізації продукції, тобто наявні навіть у разі, якщо підприємство тимчасово не здійснює операційну діяльність. Вирізняють абсолютно постійні та умовно постійні витрати. Постійні витрати є такими лише в короткостроковому періоді. До *виробничої собівартості продукції* (робіт, послуг) належать: прямі матеріальні витрати; прямі витрати на оплату праці; інші прямі витрати; змінні та постійні розподілені загальновиробничі витрати. Прямими матеріальними витратами є вартість сировини та основних матеріалів, що утворюють основу виробленої продукції, купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат. До прямих витрат на оплату праці належать заробітна плата та інші виплати

працівникам, зайнятим у виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат. Решта — це всі інші виробничі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат, зокрема відрахування на соціальні заходи, плата за оренду земельних і майнових паїв, амортизація, витрати від браку, які становлять вартість остаточно забракованої продукції (виробів, напівфабрикатів), та витрати на виправлення браку (за вирахуванням: остаточно забракованої продукції за справедливою вартістю; суми, що відшкодовується працівникам, які допустили брак; суми, одержаної від постачальників за неякісні матеріали і комплектуючі вироби, тощо). *Загальновиробничими* є витрати: на управління виробництвом; на амортизацію основних засобів загальновиробничого (цехового, дільничного, лінійного) призначення; на амортизацію нематеріальних активів загальновиробничого призначення; на утримання, експлуатацію та ремонт, страхування, операційну оренду основних фондів, інших необоротних активів загальновиробничого призначення; на вдосконалення технології та організації виробництва; на опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення та інше утримання виробничих приміщень; на обслуговування виробничого процесу; на охорону праці, техніку безпеки і охорону довкілля; інші витрати (внутрізаводське переміщення матеріалів, деталей, напівфабрикатів, інструментів зі складів до цехів і готової продукції на склади; від незавершеного виробництва; від псування матеріальних цінностей у цехах; оплата простой тощо). *Адміністративні витрати* — загальногосподарські витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством: загальні корпоративні витрати (організаційні, на проведення річних зборів, представницькі тощо); витрати на службові відрядження і утримання апарату управління підприємством та іншого загальногосподарського персоналу; витрати на утримання основних фондів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського призначення; винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна та ін.); витрати на зв'язок (поштові, телеграфні, телефонні, телекс, факс тощо); амортизація нематеріальних активів загаль-

ногосподарського використання; витрати на врегулювання спорів у судових органах; податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі (крім податків, зборів та обов'язкових платежів, що зараховуються до виробничої собівартості продукції, робіт, послуг); плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків; інші витрати загальногосподарського призначення. *Витрати на збут* пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (товарів, робіт, послуг): витрати на пакувальні матеріали для затарювання готової продукції на складах; на ремонт тари; на оплату праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів, які забезпечують збут; на рекламу та дослідження ринку (маркетинг); на передпродажну підготовку товарів; на відрядження працівників, зайнятих збутом; на утримання основних фондів, інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг (операційна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона); на транспортування, перевалку і страхування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції (товарів) відповідно до умов договору (базису) поставки; на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування; інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт і послуг. До *інших О. в.* належать витрати: на дослідження та розробки; собівартість реалізованої іноземної валюти; собівартість реалізованих виробничих запасів; сума безнадійної дебіторської заборгованості та відрахування до резерву сумнівних боргів; втрати від операційної курсової різниці, від знецінення запасів; нестачі й втрати від псування цінностей; визнані штрафи, пеня, неустойка; витрати на утримання об'єктів соціально-культурного призначення, інші витрати операційної діяльності. *Прямі витрати* можуть бути віднесені безпосередньо до певного об'єкта витрат економічно можливим шляхом. *Непрямі витрати* не можуть бути віднесені до певного об'єкта витрат економічно можливим шляхом. До складу елемента *матеріальні витрати* належать вартість витрачених у виробництві (крім продукту власного виробництва) сировини та основних матеріалів; купівельних напівфабри-

катів та комплектуючих виробів; палива й енергії; будівельних матеріалів; запасних частин; тари й тарних матеріалів; допоміжних та інших матеріалів. Елемент *витрати на оплату праці* містить заробітну плату за окладами й тарифами, премії та заохочення, компенсаційні виплати, оплату відпусток та іншого невідпрацьованого часу, інші витрати на оплату праці. Елемент *відрахування на соціальні заходи* — це відрахування на пенсійне забезпечення, на соціальне страхування, страхові внески на випадок безробіття, на індивідуальне страхування персоналу підприємства та інші соціальні заходи. Елемент *амортизація* — сума нарахованої амортизації основних фондів, нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних резервів. Елемент *інші операційні витрати* охоплює витрати операційної діяльності, які не увійшли до складу елементів, наведених вище, зокрема витрати на відрядження, на послуги зв'язку, плата за розрахунково-касове обслуговування тощо. Врахування О. в. дає змогу з'ясувати основні напрями зниження собівартості продукції та послуг і ефективно управляти витратами.

М. Мостенська

**Операція** — сукупність дій реєстратора, результатом яких є зміна інформації, що міститься на особистому рахунку і (або) підготовка і надання інформації з реєстру.

М. Копнов

**Опір змінам** — опір організаційним змінам з боку працівників або менеджерів, який зумовлений невизначеністю ситуації щодо змін, загрозами власним інтересам, невпевненістю у позитивних результатах змін та можливістю виникнення конфліктних ситуацій. Невизначеність ситуації є основною серед перелічених причин О. з., працівники невпевнені у своїй здатності відповідати новим технологічним та організаційним вимогам, що може призвести до звільнення. Головною причиною О. з. серед менеджерів є загроза власним інтересам, можливість зменшення повноважень або переведення на посади нижчі за ієрархію. О. з. може бути зумовлений різним ставленням власників, менеджерів та працівників до організаційних змін. Для подолання цієї проблеми доцільність

впровадження змін має пояснюватись з точки зору основних виконавців. Для запобігання О. з. застосовують такі заходи: реорганізація структури управління; участь працівників та менеджерів у прийнятті управлінських рішень; відкрите обговорення, співбесіди; турбота про працівників та підтримка їх; зіставлення аргументів щодо впровадження організаційних змін; висунення окремих працівників та вищі посади або залучення до процесу організаційних змін окремих спеціалістів, які можуть чинити О. з.; створення механізму матеріальної та моральної мотивації діяльності працівників, які беруть участь в реорганізаціях. Адміністративний персонал часто змушений вдаватися до маневрування з метою отримання згоди на зміни. Для цього особі, яка може найбільше опиратися О. з., доручають провідну роль при прийнятті рішення щодо впровадження інновації. Крім того, з метою подолання О. з. використовують заходи примусу через погрози: зменшення повноважень; звільнення з роботи; переведення на нижчу посаду, блокування кар'єрного зростання; уповільнення або припинення підвищення заробітної плати; зменшення пакету соціального бонусу. Універсального засобу подолання О. з. немає, система заходів повинна розроблятися з урахуванням характеру змін, інтересів різних сторін.

О. Баєва

**Оплата праці** — сукупний матеріальний дохід працівника, який складається з двох частин: базової та преміальної. О. п. має бути конкурентноздатною на ринку праці. *Базовий оклад* — відносно постійна частина О. п., яка періодично переглядається, найчастіше за зміни мінімальної заробітної плати, посади або повноважень. *Преміальні винагороди* — змінна частина О. п., яка залежить від особистих результатів роботи працівника, умов праці тощо. Більшість організацій при О. п. намагаються використовувати *компенсаційний пакет*. Це матеріальні блага, які надають працівникові, крім матеріального заохочення, залежно від його посади: корпоративне медичне та пенсійне страхування, засоби зв'язку (мобільний телефон), службовий автотранспорт, рівень обслуговування робочого місця, надання частково або повністю оплачених путівок, кошти на представницькі витрати тощо.

Компенсаційні пакети повинні відповідати статусу посади, ступеню відповідальності, професійним та діловим якостям, результатам праці. *Основні принципи побудови системи О. п.:* відповідність цілям та стратегії розвитку організації; відповідність кадровій політиці організації; відповідність корпоративній культурі організації; однозначність та якість критеріїв О. п.; гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища (зміна прожиткового мінімуму, життєвих стандартів, економічної ситуації тощо). Постійно здійснюється науковий пошук найефективнішої організації О. п. Основними критеріями при цьому є: організаційні ресурси та культура; етап життєвого циклу організації; особистісні характеристики керівників; існуючий досвід використання мотиваційних програм тощо. Найвідоміші підходи до організації О. п.: участь у прибутках; заохочення за індивідуальні досягнення, за реалізацію довгострокових цілей. Ці підходи є стандартними і використовуються у світовій практиці управління ефективністю діяльності працівників. Кожний з них має як переваги, так і недоліки, які зумовлюють доцільність їх використання в межах конкретної організації.

*Характеристики основних підходів до організації О. п.:* 1. *Програма участі у прибутках* (учасники виплат — всі співробітники; основа для виплат — відсоток від прибутку). Переваги: виплата за наявності прибутку; можливість залучення у програму всіх співробітників; мобілізація всієї організації на досягнення прибутку; незначні адміністративні витрати; висока ефективність для маленьких організацій. Недоліки: складність узгодження з індивідуальними результатами співробітників; залежність результату від зовнішніх чинників навколишнього середовища, які не контролюються організацією; можливість неврахування реальних досягнень. 2. *Програма заохочень за досягненнями* (учасники виплат — структурні підрозділи або організаційні рівні; основа для виплат — досягнення поставленої мети). Переваги: гнучкість схеми заохочень; можливість врахування конкретних досягнень; можливість застосування різних критеріїв заохочення; відстеження зв'язку між досягненнями та винагородою; розуміння цілей та пріоритетів організації співробітниками. Недоліки: ускладнене адміністрування; відсутність

прямого зв'язку розміру заохочень та індивідуальних досягнень працівника. 3. *Програма заохочень за індивідуальні досягнення* (учасники виплат — співробітники організації; основа для виплат — досягнення поставлених цілей). Переваги: відстеження зв'язку між заохоченням та досягненнями працівників; зростання особистої відповідальності та самоконтролю. Недоліки: заохочення на досягнення короткотермінових цілей; складнощі у бюджетуванні; погіршення взаємовідносин в організації; зниження значення трудового стажу. 4. *Програма заохочень за досягнення довгострокових цілей* (учасники виплат — топ-менеджери; інколи 50 % співробітників; основа для виплат — досягнення довгострокових стратегічних цілей (2–5 років), завершеність проектів). Переваги: чіткіше відображення довгостроковими цілями розвитку організації; підтримання довгострокових контрактів із співробітниками. Недоліки: складність адміністрування; складність взаємоузгоджень короткострокових стимулів та стратегічної мети організації; значний розрив між вкладеною працею та її результатами.

Принципи призначення фіксованої частини у провідних організаціях прийнято здійснювати на базі системи грейдів. *Грейд* — розряд, який визначається позицією співробітника в загальній структурі компанії та рівнем його впливу на досягнення організаційної цілі. Грейд гарантує одержання заробітної плати відповідно до прийнятої в організації сітки грейдів. Співробітник може змінити свій грейд і відповідно рівень О. п., якщо підвищить кваліфікацію, збільшить обсяг роботи та розширить коло обов'язків. Підтвердження та перегляд грейда здійснюється шляхом проведення атестації. Крім фіксованого окладу у працівника може бути ще одна постійна частина доходу — *бенефіси* (соціальні пільги). Цей вид постійних виплат приваблює тим, що здійснюється за статтями балансу, які не підлягають оподаткуванню соціальним податком. Бенефіси знижують вартість для організації порівняно з прямими грошовими виплатами, а також несуть додаткове суто психологічне навантаження. Вони дають змогу збільшити додаткові вигоди для найбільш компетентних менеджерів організації, що сприяє їхньому закріпленню в

ній. Стимулювання працівників змінною частиною  $O. п.$  відбувається за критерієм зростання її питомої ваги при підвищенні по службовій ієрархії. Вибір конкретного виду розподілу постійної та змінної частин залежить від багатьох чинників. В загальному випадку змінні виплати можна поділити на коротко- та довгострокові, індивідуальні (особисті) та за загальними результатами. Розробки та застосування прогресивних методів організації  $O. п.$  дають змогу створити позитивну робочу атмосферу, підтримати бажаний напрям дій при досягненні загальноорганізаційних цілей, мотивувати співробітників до ефективної праці, підтримувати загальноорганізаційну культуру, впливати на плинність кадрів.

Т. Мостенська

**Оплата праці відрядна** — оплата праці за відрядними розцінками та фактичним випуском продукції; розраховується за формулою

$$З.пл._{відр} = K_{факт} \cdot P_{відр},$$

де  $K_{факт}$  — фактичний випуск продукції, в натуральному вимірі;  $P_{відр}$  — відрядна розцінка на одиницю продукції, грн., яку можна розрахувати так:

$$P_{відр} = ДТС / K_{план},$$

де  $ДТС$  — денна тарифна ставка, грн.;  $K_{план}$  — плановий випуск продукції у натуральних показниках.  $ДТС = ГТС \cdot T_{зм}$ , де  $ГТС$  — годинна тарифна ставка, що відповідає розряду виконуваної роботи, грн.;  $T_{зм}$  — тривалість зміни, годин. Крім того, відрядна розцінка може бути розрахована за формулою

$$P_{відр} = ГТС \cdot N_{час},$$

де  $N_{час}$  — планова норма часу, необхідна для виконання певної роботи, годин на одиницю обсягу продукції.

У межах  $O. п. в.$  існують такі системи: пряма відрядна; непряма відрядна; відрядно-преміальна; відрядно-прогресивна; акордна. *Пряма  $O. п. в.$*  використовується на ручних процесах, де продуктивністю праці робітника визначається обсяг випущеної продукції. Розрахунки здійснюються за відрядними розцінками. *Непряма  $O. п. в.$*  застосовується за оплати праці допоміжних працівників, від ефективно-

сті роботи яких напряму залежить робота працівників основного виробництва. На умовах непрямої  $O. п. в.$  найчастіше працюють робітники, які забезпечують роботу обладнання основного виробництва, — ремонтники, налагоджувальники обладнання. Розрахунки здійснюються за формулою

$$З.пл. = ГТС \cdot T_{зм} \cdot K_{вн},$$

де  $K_{вн}$  — середній коефіцієнт виконання норм виробітку на обладнанні, що обслуговується. Коефіцієнти можуть також встановлюватись відповідно до простоїв обладнання за планом та фактичних, за середніми фактичними виконаннями норм виробітку всіма працівниками.

За *відрядно-преміальної системи* оплати праці заробітна плата нараховується за двома складовими — відрядний заробіток та премія за досягнення певних запланованих показників і розраховується за формулою

$$З.пл. = З.пл._{відр} + П,$$

де  $З.пл._{відр}$  — заробітна плата відрядна;  $П$  — премія за досягнення певних результатів, грн. Премія може встановлюватись як у відсотках до суми відрядної заробітної плати, так і у визначеній сумі. *Відрядно-прогресивна система* оплати праці використовується для заохочення працівників до перевиконання планових завдань і складається із двох частин: звичайної відрядної, розрахованої за встановленими відрядними розцінками, та прогресивної відрядної, розрахованої за підвищеними розцінками. Вона обчислюється так:

$$З.пл. = K_{план} \cdot P_{відр} + (K_{факт} - K_{план}) \cdot P'_{відр},$$

де  $K_{план}$  — плановий обсяг виробництва, у натуральному вираженні;  $P'_{відр}$  — підвищена відрядна розцінка, грн. У разі визначення необхідної кількості робітників, які працюють на умовах  $O. п. в.$ , керуються показниками трудомісткості. Для цього відповідно до запланованої виробничої програми розраховують трудомісткість планового обсягу кожного  $i$ -го виду продукції, що випускається на підприємстві, за формулою

$$T_{pi} = K_i \cdot N_i,$$

де  $T_{pi}$  — трудомісткість річного випуску  $i$ -го виду продукції, люд.-годин;  $K_i$  — річний обсяг виробництва  $i$ -го виду продукції

у натуральному вимірі;  $N_i$  — нормативна трудомісткість випуску одиниці  $i$ -го виду продукції, люд-годин. Після цього знаходять сумарну трудомісткість для всього обсягу виробництва:

$$\sum T_{pi} = K_i \cdot N_i.$$

Кількість робітників, які працюють за О. п. в. ( $\mathcal{C}_{p,v}$ ), розраховується так:

$$\mathcal{C}_{p,v} = \sum T_{pi} / B_p \text{ (год)},$$

де  $B_p$  (год) — плановий баланс робочого дня одного робітника на поточний рік, годин. О. п. в. використовується в тому разі, коли продуктивність праці робітників впливає на обсяги виробленої продукції, а робота має високу складність.

Т. Мостенська

**Оплата праці погодинна** — оплата праці, яка застосовується у випадках, коли продуктивність праці робітника не впливає на загальні темпи та обсяги робіт, тобто коли темп роботи та продуктивність праці персоналу визначаються характеристиками обладнання, на якому працюють робітники, враховуючи кількість часу, проведеного ними на робочому місці. Частіше О. п. п. застосовують у разі виконання робіт на потоково-механізованих лініях. Використовують просту О. п. п., оплату праці за посадовими окладами та погодинно-преміальну системи оплати праці. Розрахунки за *простої О. п. п.* здійснюють за годинними тарифними ставками розряду робітників, задіяних у процесі виробництва, та кількості годин роботи (тарифний фонд заробітної плати).

$$З.пл._{\text{погод}} = T_{\text{факт}} \cdot ГТС,$$

де  $T_{\text{факт}}$  — кількість фактично відпрацьованого часу, годин.

**Погодинно-преміальна система оплати праці** використовується для заохочення до якісної та продуктивної праці робітників, які працюють на умовах О. п. п. Заробітна плата за цією системою розраховується за формулою

$$З.пл. = З.пл._{\text{погод}} + З.пл._{\text{погод}} \cdot K / 100,$$

де  $K$  — коефіцієнт, що враховує преміальні доплати, у відсотках до тарифу. Чисельність робітників, які працюють на умовах О. п. п., розраховують за нормами обслуговування поточних ліній, обладнання,

машин, а потім додаванням визначається загальна кількість робітників з О. п. п.

$$\mathcal{C}_{(p,n)i} = N_o \cdot K_o \cdot K_{zm} \cdot K_{dn} / B. p. \text{ (дн.)},$$

де  $\mathcal{C}_{(p,n)i}$  — кількість робітників, які працюють за умовами О. п. п. на  $i$ -тому виді обладнання;  $N_o$  — норма обслуговування одиниці обладнання, осіб;  $K_o$  — кількість однотипних одиниць обладнання, штук;  $K_{zm}$  — кількість змін роботи обладнання на добу;  $K_{dn}$  — кількість днів роботи обладнання на рік;  $B. p. \text{ (дн.)}$  — плановий баланс робочого часу одного робітника на рік, днів. Загальна чисельність робітників, які працюють на умовах О. п. п. ( $\mathcal{C}_{(p,n)}$ ) визначається за формулою

$$\mathcal{C}_{(p,n)} = \sum \mathcal{C}_{(p,n)i}.$$

**Система оплати праці за посадовими окладами** застосовується при визначенні заробітної плати спеціалістів, службовців та керівників або робітників, які мають стабільний характер праці. Останнім часом найбільш поширеною формою оплати праці спеціалістів, службовців та керівників є погодинно-преміальна, коли працюючому встановлюється мінімальна ставка, на яку за результатами роботи організації (структурного підрозділу) нараховується премія або за інтенсивність праці встановлюється надбавка. Годинні тарифні ставки визначають на основі тарифної системи, до складу якої входять: тарифна сітка із тарифними коефіцієнтами, тарифно-кваліфікаційні довідники, мінімальна годинна ставка та тарифна угода. Тарифна система є базою для розподілу робіт за складністю, а робітників за кваліфікацією.

Т. Мостенська

**Оподаткування прогресивне** — система оподаткування, за якої податкові ставки збільшуються із зростанням доходу платника (наприклад прибутковий податок з громадян, який існував в Україні до 2004 р.). О. п. передбачає застосування відповідних прогресивних ставок, які зростають залежно від збільшення бази оподаткування. У світовій практиці оподаткування застосовуються два типи прогресивних ставок: 1) *проста прогресивна ставка*, яка зростає залежно від збільшення об'єкта оподаткування в рівних пропорціях; найширше застосовується в інших державах

для оподаткування майна або розрахунку та сплати податку на спадщину (наприклад, ставка становить 5, 10, 15, 20, 25 % та ін.); 2) *складна прогресивна ставка*, яка складається сходиноким (ступінчастим) методом, ставка зростає не в однакових частках, а в різних. Ця методика стосується тільки доходу, який перевищує певну суму або визначений рівень. Ставки застосовуються не на весь дохід, а тільки на ту частину, яка перевищує неоподатковуваний мінімум, а потім — залежно від частини приросту доходу, причому для кожної частини застосовується своя ставка. Такі ставки найвигодніші для тих платників податків, які отримують найбільші доходи. Наприклад встановлюються ставки 10, 20, 25, 30, 45, 70 % тощо.

Я. Литвиненко

**Оптимальність за Парето** — умова ефективності, виведена економістом і політологом Вільфредо Парето (1848–1923). Розміщення, або розподіл товарів і послуг в економіці вважається оптимальним за Парето, якщо жоден з альтернативних варіантів розміщення не може поліпшити економічний стан хоча б одного індивіда, не погіршуючи при цьому стану інших. Фактично ця умова дуже непереконлива, оскільки ефективними за Парето можуть виявитися і найсправедливіші варіанти розподілу доходів.

М. Копнов

**Опційна премія** (*option premium*) — ціна придбання опціону “пут” або “кол”, котирувана на фондовій біржі.

М. Копнов

**Опціон** (лат. *optio* — вільний вибір) — право придбати або продати цінні папери за наперед визначеною ціною у певний термін. Це право, у свою чергу, продається і купується. Воно є самостійним типом цінних паперів.

М. Копнов

**Опціон на купівлю** — опціон, який дає право (але не зобов'язує) купити ф'ючерсний контракт, товар або іншу цінність за попередньо встановленою ціною. Використовується в разі “гри” на підвищення.

М. Копнов

**Органи місцевого самоврядування** — виборчі та інші органи держави, що мають повноваження вирішувати питання місцевого значення і не входять до системи органів державної влади.

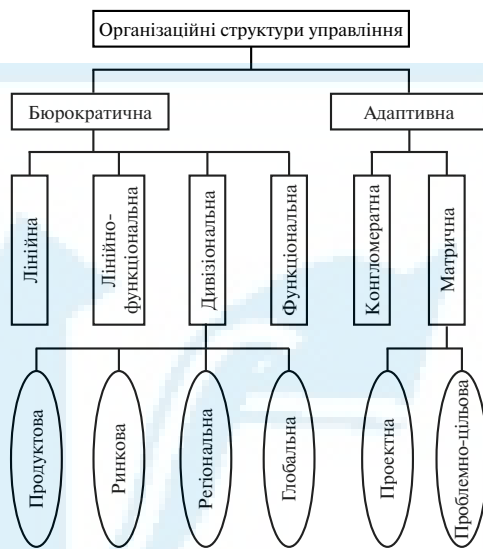
М. Головатий

**Організаційна структура управління** — 1) сукупність відділів і служб, які займаються побудовою і координацією функціонування системи управління, розробленням і реалізацією управлінських рішень; 2) взаємозв'язки, які існують між підрозділами підприємства і його працівниками; 3) спосіб і форми об'єднання людей для досягнення спільних виробничих і соціальних цілей; 4) система розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління та управлінським персоналом. О. с. у. є важливим інструментом управління. *Роль О. с. у.:* забезпечення поєднання складових підприємства, його стійкого існування і стабільного функціонування; відображення просторово-часового розміщення частин підприємства: відділів, секторів, рівнів управління, лінійних підрозділів; фіксування у графічних схемах, штатних розкладах персоналу, положеннях про підрозділи підприємства, посадових інструкціях окремих виконавців; за допомогою відповідної структури здійснення переходу від стратегічних планів до координованих дій співробітників щодо їх виконання; надання працівникам можливості усвідомити своє місце на підприємстві, завдяки чому вони спільно працюють над досягненням його цілей. *Вимоги до О. с. у.:* 1) адаптивність (здатність пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі); 2) гнучкість, динамізм (здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій); 3) адекватність (постійна відповідність параметрам керованої системи); 4) спеціалізація (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки); 5) оптимальність (налагодження раціональних, зв'язків між рівнями та ланками управління); 6) оперативність (недопущення безповоротних змін у керованій системі за час прийняття рішення); 7) надійність (гарантованість достовірності передавання інформації); 8) еко-



номічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації); 9) простота (легкість для персоналу розуміння та пристосування до даної форми управління та участі у реалізації мети організації). На побудову О. с. у. впливає система факторів, регульованих і нерегульованих, а також таких, що мають безпосередній або опосередкований вплив. Найбільш вагомими з них є: 1) розміри виробничої діяльності фірми (середня, мала, велика); 2) виробничий профіль фірми (спеціалізація на виробництві одного виду продукції або широкої номенклатури виробів різних галузей); 3) характер продукції, що виробляється, та технологія її виробництва (продукція видобувних або обробних галузей, масове чи серійне виробництво); 4) сфера інтересів фірми (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок); 5) масштаби зарубіжної діяльності та форми її здійснення (наявність дочірніх підприємств за кордоном, у т. ч. виробничих, збутових та ін.); 6) характер об'єднання (концерн, фінансова група тощо); 7) співвідношення лінійної, функціональної та інших форм організації управління виробництвом; 8) співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління; 9) рівень спеціалізації управлінських робіт; 10) філософія вищого керівництва; 11) залежність між кількістю підлеглих і можливостями контролю їх дій (норма керованості); 12) поєднання спеціалізації процесів управління з концентрацією однорідних управлінських робіт; 13) рівень механізації та автоматизації управлінських робіт; кваліфікація працівників та ефективність їх праці; 14) рівень відповідності структури апарату управління ієрархічній структурі виробництва.

Залежно від характеру зв'язків між підрозділами розрізняють бюрократичні та адаптивні структури управління (рис.). До бюрократичних належать О. с. у., в яких формальний, регламентований аспект управлінської діяльності переважає над змістовним, творчим. Це лінійна, лінійно-функціональна та дивізійна структура. Особливості бюрократичних О. с. у.: добре зарекомендували себе в стабільних, незмінних умовах; проблеми і завдання, з якими стикається організація, розподіляються



Типи організаційних структур управління

на значну кількість дрібних завдань, які доручаються для виконання окремим підрозділам, спеціалістам; кожний підрозділ вирішує своє завдання відособлено від завдань організації в цілому; права і обов'язки кожного спеціаліста ретельно, чітко визначені та не змінюються; тільки вище керівництво вирішує, наскільки завдання підрозділів відповідають цілям організації; зв'язки між підрозділами, які належать до одного рівня О. с. у., здійснюються через вище керівництво; заохочується виконавчість. *Адаптивні О. с. у.* — гнучкіші порівняно з бюрократичними, краще пристосовані до швидкої зміни зовнішніх умов. У них творчий, змістовний аспект діяльності переважає над формальним. Це матричні (проектні, проблемно-цільові) та конгломератні структури. Особливості адаптивних О. с. у.: пристосованіші до роботи в нестабільних умовах, коли поточні проблеми і необхідні дії неможливо розкласти на елементи і розподілити між окремими фахівцями; співробітники повинні вирішувати власні завдання, виходячи із стану фірми в цілому; значна частина їх обов'язків постійно переглядається у зв'язку зі зміною умов; працівники взаємодіють як по горизонталі, так і по вертикалі, система не забороняє діяти, обминаючи ієрархічні ступені управління; заохочуються ініціатива, творчий підхід до справи.

Для оцінки ефективності *О. с. у.* застосовують кілька груп показників. 1) показники кінцевих результатів діяльності організації: обсяги випуску продукції; зростання прибутків; зменшення собівартості; економія обсягів капітальних вкладень; якість продукції; терміни впровадження нових технологій; 2) показники, які характеризують зміст і організацію процесу управління, витрати на управлінську діяльність: поточні витрати на утримання апарату управління; витрати на експлуатацію технічних засобів, утримання споруд і приміщень; витрати на підготовку і перепідготовку кадрів управління; витрати на дослідницькі та проєктні роботи у сфері вдосконалення управління; витрати на придбання і утримання оргтехніки; 3) нормативні показники ефективності *О. с. у.*: продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність; 4) показники раціональності та техніко-організаційного рівня структури управління: кількість ланок *О. с. у.*; рівень централізації функцій управління; прийнята норма керованості; збалансованість розподілу повноважень і відповідальності; рівень спеціалізації та функціональної замкнутості підсистем управління. У світовій практиці опрацьовано такі *основні напрями вдосконалення О. с. у. підприємств*: 1) здійснення децентралізації виробничих і збутових операцій (з цією метою в структурі великих компаній створюють напівавтономні відділення, які повністю відповідають за організацію прибуткової виробничо-збутової діяльності); 2) створення різноманітних органічних структур (венчурних, інноваційних відділів, бізнес-центрів, бригадних структур, експертних груп) всередині ієрархічної структури; 3) перехід від вузької спеціалізації підрозділів до розвитку інтеграційних процесів в управлінській діяльності; 4) створення дивізійних структур управління (з орієнтацією на товарну групу, ринок або споживачів); 5) вдосконалення структур за рахунок їх спрощення; 6) заміна структур ієрархічного типу на адаптивні; 7) створення конгломератної структури (поєднання різних варіантів *О. с. у.* в складі великих корпорацій); 8) впровадження сучасних комунікаційних та інформаційних технологій в системі управління; 9) створення і розвиток на підприємствах маркетингових

відділів (служб); 10) виділення центрів: витрат, відповідальності, контролю якості та прибутку; 11) скорочення ієрархічних рівнів керівництва у масштабі всього підприємства або окремих напрямів його діяльності; 12) формування модульних і атомістичних організацій.

*В. Сладкевич*

**Організаційний розвиток** — довгострокова робота з удосконалення процесів вирішення проблем та впровадження інновацій в організації. *О. р.* має сприяти підвищенню ефективності роботи підприємства, він є однією з основних рис організації як системи. Концепція *О. р.* виникла в середині 60-х років ХХ ст.; в основу її було покладено ставлення до людей як до особистостей, лідерів і членів команди, співробітників організації. Ставлення до працівників як до особистостей базувалося на прагненні кожної людини до власного зростання в соціальному плані. Людина відчуває задоволення, якщо навколишнє середовище її підтримує та стимулює. Команди та робочі групи є визначальним чинником соціальної системи, кожний член якої прагне належати до неї та взаємодіяти в ній з іншими особами. За концепцією *О. р.* лідер може реалізувати свої функції тільки за умови активності членів груп та команд. Поведінка і відносини в організації залежать від стилю лідерства й психологічного клімату на рівні топ-менеджменту. Проблеми *О. р.* вирішуються за допомогою плану *О. р.*, який повинен містити такі етапи: здійснення діагностичних заходів; організація використання результатів діагностичних досліджень; навчання та підвищення кваліфікації працівників; зміни організаційної структури управління; здійснення впливу на неформальні групи в колективі; організація міжгрупової взаємодії; розроблення пропозицій щодо подолання можливих конфліктів внаслідок організаційних змін; залучення ключових фігур в організації для діагностики стану організаційних змін; залучення консультантів з питань психології управління; забезпечення підтримки запланованих заходів з боку топ-менеджменту організації; оцінювання результатів; перерозподіл повноважень та відповідальності тощо. Здійснення організаційних змін з метою

О. р. є тривалим, трудомістким процесом, який містить багато стрес-факторів для персоналу та організаційної системи.

*О. Баєва*

**Організаційні зміни** — запланований поетапний процес, який є частиною розвитку діяльності організації та наслідком процесу прийняття управлінських рішень. О. з. можуть здійснюватися у таких напрямках: оцінювання та зміна цілей організації; зміна організаційної структури управління; впровадження технологічних інновацій; зміна в управлінні виробничо-господарською діяльністю; зміна мотиваційної політики організації; вдосконалення комунікативних процесів в організації. Ефективне управління О. з. полягає в об'єктивному оцінюванні всіх чинників, які супроводжують процес змін, у постійній роз'яснювальній роботі менеджера, який керує ними, у створенні реальних вигод для співробітників, яких безпосередньо стосуються О. з. Ставлення співробітників організації до О. з. залежить від вигідності, сумісності та складності змін. Визначають такі основні причини опору О. з. з боку працівників організації: невизначеність ситуації, яка склалася; можливість виникнення конфліктних ситуацій; відчуття можливих власних втрат (фінансових, часу на додаткову роботу); очікування негативних наслідків; негативний досвід щодо подібного роду О. з. У ставленні до О. з. співробітників організації поділяють на чотири групи: 1) інноватори, які перебувають у тісному контакті з організаційним середовищем і готові з певним ризиком розробляти, впроваджувати, випробовувати та перевіряти ідеї; 2) працівники, які швидко сприймають нововведення, проте їм потрібен час для усвідомлення їх доцільності; 3) співробітники, які сприймають нововведення тільки в тих випадках, коли перебувають у ролі керівників і самі впроваджують інновації. 4) працівники, які повільно сприймають нововведення, як правило, під тиском думки переважної більшості персоналу, коли впроваджені О. з. стають традицією. Опір О. з. можна подолати за допомогою таких дій: відкрите обговорення нововведень (індивідуальні бесіди, виступи перед групою, проведення конференцій, симпозіумів, семінарів тощо); залучення підлеглих до процесу прийняття управлінських рішень;

мотиваційна підтримка працівників, залучених до впровадження О. з. (матеріальне і моральне стимулювання, просування по службових сходах); проведення переговорів щодо впровадження інновацій; аргументоване пояснення майбутніх переваг від впровадження О. з.; доручення співробітникам, який може опиратись О. з., провідної ролі в прийнятті рішень щодо нововведення; маневрування з метою отримання згоди на впровадження О. з. Для працівників, які чинять опір О. з., можуть застосовуватися певні заходи: примус через погрози звільнення з роботи, припинення кар'єрного росту, гальмування зростання заробітної плати або зменшення її варіативної частини; створення механізму стимулювання працівників, які беруть участь у впровадженні О. з. Одним з найважливіших етапів О. з. є реорганізація організаційної структури управління. О. з. мають здійснюватися з метою організаційного розвитку організації.

*О. Баєва*

**Організаційні рівні корпорації** — чотири ключових вертикальних рівні корпорації: перший — вище керівництво корпорації; другий — головні керівники підприємств, які належать до корпорації; третій — керівники головних функціональних напрямів усередині підприємств або їх підрозділів; четвертий — керівники виробництв і територіальних підрозділів. Наявність у корпорації зазначених чотирьох рівнів управління є обов'язковою, проте їх реальна кількість в корпорації (і на підприємстві) може бути і більшою, залежно від встановленої організаційної структури управління.

*В. Колпаков*

**Організації формальні** — сукупність людей і груп, поєднаних для досягнення певної мети, вирішення завдання на основі певних правил і процедур, розподілу праці та обов'язків. Прикладами О. ф. є підприємства, фірми, компанії, корпорації. Основні вимоги до створення О. ф.: певна кількість учасників; узгодження цілей учасників з цілями організації та інтересами її засновників (власників); формальна структура владних відносин; ієрархія, що характеризується певною складністю. Будь-яку О. ф., незалежно від її конкретного призначення, можна описати з допомогою низ-

ки параметрів, найважливішими з яких є цільове призначення, організаційно-правова форма та галузево-функціональний вид діяльності. О. ф. розподіляються: 1) за метою діяльності — на комерційні та некомерційні; 2) за функціонально-галузевою ознакою — на промислові, сільськогосподарські, будівельні, транспортні, інноваційно-посередницькі, страхові, інжинірингові тощо; 3) за формою власності майна — на приватні, колективні, державні, спільні; 4) за правовим статусом і формою господарювання — на одноосібні, кооперативні, господарські товариства; 5) за належністю капіталу і контролю за ним — на національні, іноземні, змішані (спільні підприємства); 6) за сферою діяльності та ступенем підпорядкованості — на національні, міжнародні, глобальні, головні, дочірні, відділення, філії, представництва; 7) за масштабами розвитку — на малі, середні, великі; 8) за реакцією на зміни середовища — на механістичні (бюрократичні), адаптивні, інноваційні; 9) за зв'язками між підрозділами — на традиційні, дивізіональні, матричні, сітьові; 10) за взаємовідносинами з людиною — на корпоративні та індивідуалістичні. Основні внутрішні елементи О. ф.: 1) мета організації — її бажаний стан або бажаний кінцевий результат діяльності; 2) структура організації — сукупність елементів і взаємозв'язків між ними що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси на завершальний продукт і досягати поставлених цілей; 3) технологія — спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги); 4) організаційна культура — зразки поведінки, які приймаються і поділяються всіма членами колективу.

*В. Сладкевич*

**Організація** — 1) систематизоване, свідоме об'єднання дій людей з метою досягнення певних цілей; 2) група осіб, які взаємодіють між собою для досягнення певних цілей за допомогою матеріальних, правових, економічних та інших умов; 3) група людей діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей; 4) соціальне утворення (група людей) з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети; 5) сукупність

людей і груп, поєднаних для досягнення поставленої мети, вирішення певного завдання на підставі визначених правил і процедур, розподілу праці й обов'язків. Загальні характеристики О.: 1. *Наявність спільних цілей.* Цілі відображають призначення О., види виробленої продукції та наданих послуг, які пропонуються організацією для задоволення потреб суспільства. Спільні цілі формуються внаслідок взаємного впливу індивідуальних цілей членів О. чи задаються ззовні відповідно до її місії. 2. *Спільна діяльність людей* — персоналу, працівників, які мають відповідну кваліфікацію, знання і навички, необхідні для досягнення поставлених цілей. Ефективна спільна діяльність забезпечує синергетичний ефект для організації. 3. *Ієрархія влади.* Люди, які працюють в організаціях, мають різний статус. Вони поділяються на керівників, фахівців, робітників, менеджерів і підлеглих і таким чином формують ієрархію влади. Ієрархія влади — перелік посадових осіб, починаючи з вищого керівника організації до менеджерів первинних підрозділів на нижчому, операційному рівні керівництва. 4. *Наявність підрозділів, що вирішують конкретні завдання.* Такі підрозділи називаються відділеннями, філіями, відділами, службами тощо. Важливо оптимально визначити організаційні розміри структурних підрозділів, їх права, обов'язки, систему взаємозв'язків з іншими підрозділами, поставити завдання. Від професійного вирішення всіх цих питань значно залежить функціонування організації в цілому. 5. *Розподіл праці* відповідно до професійно-фахових характеристик кожного працівника, який забезпечує раціональну структурування робіт і завдань. Вертикальний розподіл праці, в результаті якого відокремлюється функція управління, що дає змогу координувати дії різних підрозділів, працівників. Прикладом вертикального розподілу праці є виділення кількох рівнів управління в О. Горизонтальний розподіл праці є результатом використання переваг спеціалізації. Типи горизонтального розподілу праці — функціональний, технологічний і професійний. 6. *Формалізація правил поведінки, процедур і контролю,* яка здійснюється для того, щоб О. діяла як єдине ціле. Відповідно до визначених норм і правил поведінки при виконанні посадових обов'язків, прийнятті рішень виконавці можуть діяти самостійно, не звертаючися за

вказівками до керівників. 7. *Взаємодія із зовнішнім середовищем і залежність від нього.* О. як відкрита система перебуває під впливом зовнішніх прямих (постачальники, конкуренти, споживачі, органи влади) і непрямих (політичних, економічних, соціальних, технологічних) чинників. Керівники О. можуть впливати на прямі зовнішні чинники, а до дії непрямих повинні пристосовуватися. 8. *Організаційна культура* — сукупність цінностей, переконань, традицій і норм, під впливом яких формується поведінка окремих працівників і трудового колективу О. Сильна організаційна культура сприймається більшістю персоналу, чітко визначає пріоритети, значно впливає на поведінку людей. 9. *Необхідність управління.* Для координації дій підрозділів, оптимального розподілу праці по вертикалі та горизонталі, забезпечення ефективного використання ресурсів, своєчасної та адекватної реакції на зміни і виклики бізнес-середовища О. повинні управлятися. Робота з управління має бути відокремлена від неуправлінської діяльності.

*В. Сладкевич*

**Організація багатомірної** — організація, яка утворюється за одночасного використання трьох видів департаментизації (групування і організаційного об'єднання фахівців у підрозділи): за ресурсами (функціями), результатами (проектами) і ринком (територією, типом споживачів). Одновимірною моделлю є лінійна структура, де застосовується групування фахівців за чисельністю; двомірною моделлю — матрична структура (групування за функціями і проектами). У разі одночасного використання трьох видів групування фахівців (за ресурсами, результатами і ринком) утворюються О. б. Основою такої організації є автономні робочі групи (“підприємство в підприємстві”, “фабрики у фабриці”), які водночас виконують три завдання: 1) забезпечення виробничої діяльності необхідними ресурсами; 2) виробництво для конкретного споживача (ринку, території) продукції чи послуги; 3) обслуговування конкретного споживача, розвиток певного ринку чи проникнення на нього, здійснення операцій у межах певної території. За сукупністю виконуваних завдань такі автономні групи одержують статус центру прибутку, в окремих випадках можуть бути самостійними компаніями.

Бюджети цих підрозділів в О. б. розраховуються самостійно, керівництво організації тільки інвестує у них ресурси і дає гроші в борг. Багатомірною моделлю структури організації не створює проблеми “організаційної шизофренії”, як за матричної структури управління. В О. б. відносини між членами автономної групи і керівництвом організації та іншими підрозділами нічим не відрізняються від відносин із сторонніми клієнтами. Прикладом О. б. є експериментальні збиральні бригади на заводах компанії “Вольво”. Вони складаються із високопрофесійних багатопрофільних фахівців. При одержанні замовлення на збирання автомобіля бригада сама визначає, які ресурси, звідки і в яких обсягах повинні бути одержані. Далі бригада самостійно виконує замовлення, із одержаної від замовника суми розраховується з постачальниками, компанією, працівниками та здійснює інші виплати. Сума, яка залишилася, реінвестується. Використання О. б. дає змогу максимально задовольнити потреби споживача, наблизити його до виробника. При цьому важливі висока якість праці, адекватна організаційна культура, напрацьовані операції та зв'язки, наявність відповідної інфраструктури. Кожен підрозділ в О. б. може бути організований таким самим чином, як і організація в цілому. Багатомірною структурою може бути застосована до будь-якого, навіть найменшого підрозділу організації. В організації, господарські одиниці якої відносно незалежні, різняться між собою і територіально розосереджені, багатомірною стає певна господарська одиниця, а не організація в цілому. О. б. створює вільний ринок всередині компанії, який не виключає можливостей для синергії та економії на масштабі діяльності.

*Основні переваги О. б.:* відсутність необхідності здійснення будь-яких реорганізацій з метою зміни пріоритетності критеріїв, які використовуються при проектуванні роботи; можливість зміни акцентів шляхом перерозподілу ресурсів керівництвом організації; можливість створення, ліквідації чи модифікації підрозділів без суттєвих змін стану інших структурних одиниць; створення максимально сприятливої ситуації для делегування повноважень; застосування до кожного багатомірного утворення уніфікованого, чітко визначеного критерію ефективності — одержані прибутки, що за-

побігає виконанню псевдороботи і виникненню елементів негативної бюрократії. При цьому прибутки, що розглядаються як необхідна умова розвитку бізнесу, не вважаються єдиним виміром успіху. Головною метою є розвиток О. б. та її членів.

*В. Сладкевич*

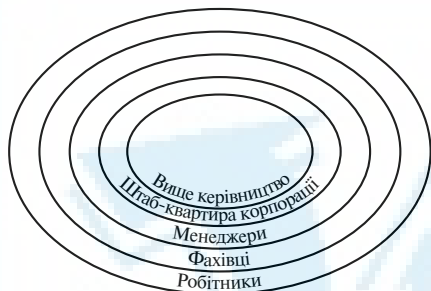
**Організація взаємодії** — 1) процес досягнення внутрішньої впорядкованості, узгодженості діяльності частин цілого; 2) сукупність процесів чи дій із встановлення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; 3) складова управління, сутність якої полягає в координації дій окремих елементів системи, досягненні взаємної відповідності функціонування її частин; 4) процес розподілу обов'язків. Метою О. в. є створення ефективно діючих систем управління, а також зв'язків і відносин між ними. О. в. має два аспекти: структурний (проекткування організаційної структури управління) та поведінковий (процес розподілу обов'язків і координації зусиль персоналу для забезпечення максимальної продуктивності у досягненні певної мети діяльності). Проекткування організаційної структури управління як інструменту забезпечення взаємодії підрозділів та інших складових підприємства передбачає виконання таких дій: визначення основних напрямів діяльності організації (за функціями, типом ринків, типом продукції тощо); прийняття рішень щодо того, які напрями діяльності забезпечуються лінійними підрозділами, а які — штабними; визначення співвідношення повноважень різних посад (рівнів керівництва, порядку підпорядкованості, меж відповідальності та повноважень, порядку взаємодії); розподіл основних підрозділів на первинні для ефективнішого використання спеціалізації; визначення і формування обов'язків кожної посадової особи. Для підвищення ефективності О. в. при проектуванні організаційної структури управління враховуються і визначаються такі його елементи: 1) типи розподілу праці (вертикальний — за рівнями управління; горизонтальний — функціональний, технологічний тощо) та його межі: технічні, психофізіологічні, соціальні, економічні; 2) типи департаментизації (розподілу організації на підрозділи і групування в них виконавців схожих робіт), яка може бути лінійною, функціональною, лінійно-функ-

ціональною, за кінцевим результатом (продуктом, ринком, регіоном) і матричною; 3) зв'язки між частинами організації (вертикальні, горизонтальні, лінійні, функціональні, дублюючі, контролюючі тощо) та їх координація; 4) рівень норми керованості менеджерів (кількість безпосередньо підпорядкованих); співвідношення централізації та децентралізації в управлінні. Важливим аспектом О. в. є поведінковий: проблеми добору підлеглих, визначення, розподіл і делегування завдань, відповідальності та повноважень. *Основні вимоги до О. в.:* забезпечення всіх прийнятих рішень організаційними заходами з їх виконання; підвищення організації трудової діяльності; доцільний розподіл обов'язків співробітників та ін. *Важливі напрями О. в.:* раціональний розподіл і вивчення інформаційних потоків, які використовуються при підготовці та прийнятті рішень; застосування механізму обґрунтування, формування і зміни цілей; виявлення розбіжностей між сформованими цілями і реальними досягненнями; мотивація діяльності управлінського персоналу; вирішення внутріорганізаційних конфліктів тощо. О. в. передбачає проведення зборів, нарад, створення робочих, проблемно-цільових груп, інструктування, орієнтування підлеглих.

*В. Сладкевич*

**Організація едхократична** (англ. *adhocracy* — влада знань, компетентність) — організація майбутнього, вплив працівників якої ґрунтується на знаннях і компетентності, а не на позиції в ієрархії. О. е. створюється у сферах високих технологій і швидко зростаючих галузях. Вони ефективні в умовах нестандартних і складних робіт; адаптивних структур, що швидко змінюються; влади, яка ґрунтується на знаннях і компетентності, а не на позиції ієрархії. Едхократія є водночас управлінським стилем і організаційним дизайном. Ключову роль в О. е. відіграє компетентність. Контроль в управлінні підтримується визначенням напружених цілей. Засоби досягнення цілей обираються самими виконавцями. Кожен безпосередньо відповідає за свої дії, винагорода одержує той, хто досяг успіху. Ризик, як і винагорода, розподіляються між учасниками. Формальності в О. е. зведені до мінімуму. Це стосується ієрархії, умов праці, приміщень, пільг, одягу тощо.

В такій організації часто буває важко відрізнити менеджера від рядового працівника. Структура О. е. асоціюється зі схемою концентричної форми (рис).



Принципова схема структури едхократичної організації

В О. е є точка відліку, від якої структура розходиться колами за радіальними напрямками. Коло для такої організації є символом того, що всі зусилля її працівників спрямовані на одне — успіх компанії. В О. е. цінності (якості працівників) не визначаються за рівнями. Для неї характерний значний ступінь свободи у діях працівників, але її вершиною є якісне виконання роботи і вміння вирішувати проблеми. Ключові елементи О. е.: 1) діяльність у галузях з високою і складною технологією, де потрібні творчість, інноваційність, ефективна спільна праця; 2) працівники — високопрофесійні експерти у своїй справі, які виконують складні виробничі операції, вміють ефективно спілкуватися між собою; 3) структура має органічну основу, чітко не визначена, переважають неформальні та горизонтальні зв'язки; ієрархічна побудова постійно змінюється; у багатьох менеджерів немає жорсткої прив'язки до однієї роботи; частини структури зберігаються у невеликих розмірах; 4) право прийняття рішень і влада ґрунтуються на експертних знаннях, фінансовий контроль здійснюється згори; 5) система винагороди будується на експертних знаннях, внеску працівника, його компетентності, ступені участі у спільній праці, має груповий характер. О. е. поширені в таких сферах, як консультативно-інноваційна, комп'ютерно-електронна, медична, дослідницька, дослідно-конструкторська, виробництво фільмів тощо.

В. Сладкевич

**Організація індивідуалістична** — 1) відкрите і добровільне об'єднання людей, які здійснюють спільну діяльність; 2) сукупність чи співтовариство напівавтономних утворень. Власність в О. і. належить не всім, а кожному члену колективу. Характерною рисою О. і. є поєднання конкуренції та кооперації в діяльності її членів. Це забезпечується переходом до децентралізованих структур із “центрами прибутку”, едхократичними підприємницькими структурами. Замість владної ієрархії в О. і. домінує принцип врахування інтересів всіх членів у межах демократичних процесів. Ефективними способами поєднання інтересів членів О. і. є управління за цілями і участь в управлінні. Створено умови для ефективного використання можливостей кожного члена організації — відкриті комунікації та розвиток внутріорганізаційного комерційного розрахунку. Суб'єктом інтересу в О. і. стає особистість. Все в організації проектується навколо людини. Не під роботу знаходять людину, а під людину (з її здібностями, можливостями і мотивацією) проектується чи створюється робота. Діє правило, що в О. і. рішення приймаються з урахуванням якостей причетних до нього людей. В О. і. ефективність визначається мірою задоволення потреб кожної окремої особи. Цілі О. і. збігаються із цілями її членів. Конкурентоспроможність таких організацій дуже висока. Працівники відповідають самі за себе, існує суверенітет особистості. Людина вільна в межах організації, що сприяє розвитку творчості, ініціативи в роботі. Прийняття рішень в О. і. здійснюється за принципом меншості або права вето (рішення не приймається, якщо проти нього виступає менша частина колективу чи навіть один працівник). Застосування на практиці такого підходу потребує наявності в організації відповідної культури. Принцип меншості допомагає усунути популізм у діях керівництва, розвинути вміння і бажання слухати і переконувати інших. Найбільше цінуються діловитість і професіоналізм. В О. і. інтереси виробництва (чи будь-якої іншої діяльності) визначаються інтересами працівників, яким надається можливість самозабезпечення власної діяльності. Відмінною рисою О. і. є загальнолюдська мораль і здоровий глузд у поведінці. Індивідуалізм стає основою моралі та організаційної культури, визнається

ся і допускається всіма членами О. і., що розвиває повагу до себе і у відносинах між людьми. Переважає лояльність до своїх переконань, що значно підкріплює впевненість людей у правоті власних дій. О. і. здатні гнучко і швидко змінюватися відповідно до вимог часу, що значно впливає на підвищення їх конкурентоспроможності.

*В. Сладкевич*

**Організація неформальна** — спонтанно створена група людей, які взаємодіють заради досягнення певної мети. О. н. можуть мати характер конструктивних і деструктивних (дестабілізуючих). Перші працюють на позитив, стабілізацію соціального поля, простору, стимуляцію творчого зростання людей, що входять до них. Другі дестабілізують, розбалансовують, руйнують соціальний простір, знижують рівень національної, групової, індивідуальної безпеки людини.

*М. Головатий*

**Організація, орієнтована на ринок** — організація, орієнтована на споживачів, дистриб'юторів, впливових осіб, конкурентів та макромаркетингове середовище за умови підтримання оптимального балансу між ними шляхом міжфункціональної координації. Індикаторами міжфункціональної координації в такій організації є: формальне і неформальне поширення інформації на всіх рівнях; пряма взаємодія зі споживачами на всіх рівнях компанії; загальні збори представників різних служб для обговорення ринкових тенденцій; цілеспрямоване застосування маркетингової стратегії; оцінка внеску кожної функції (підрозділу) у задоволеність споживачів. *Переваги О. о. на р.:* велика кількість задоволених споживачів, а, отже, підвищений обсяг повторних закупівель і менші витрати на реалізацію продукції; швидше реагування на зміни потреб у разі випуску нових або вдосконалених товарів; дотримання балансу між цілями зростання і прибутків; надання споживачам вищої цінності, й внаслідок цього — знижена чутливість їх до ціни і вища прийнята ціна; легше збереження конкурентної переваги, збільшення і підтримання частки ринку. Всі наведені умови напряму або опосередковано сприяють поліпшенню економічних результатів компанії у довгостроковій перспективі.

*А. Діденко*

**Організація партисипативна** (англ. *participate* — брати участь) — 1) організація, побудована на участі працівників в управлінні; 2) організація, в якій шліхом створення органів самоуправління здійснюється втручання в роботу інших членів або частин компанії. Участь працівників О. п. в управлінні передбачає: участь у прийнятті рішень, визначенні цілей та вирішенні проблем. Існують три ступені участі працівників в управлінні: 1. *Висунення пропозицій.* Не потребує впровадження структурних та інших змін у системі управління, може бути організоване керівником. Такий підхід застосовується на підприємствах із централізованим управлінням. 2. *Розроблення альтернатив.* Вимагає появи в організації спеціальних структур (постійні або тимчасові комітети, конфліктні комісії, комітети з набору кадрів у робочі групи, гуртки якості тощо). 3. *Вибір альтернативи.* Передбачає, що участь в управлінні здійснюється у формі роботи спеціальних рад науково-технічного, техніко-економічного і управлінського характеру. Рішення таких рад нерідко бувають обов'язковими для тих керівників, при яких вони створюються. До складу цих рад входять, як правило, представники нижчого від керівника рівня управління в організації. Ради виконують такі функції: несуть відповідальність за координацію діяльності підрозділів, підлеглих керівникові, до яких належить ця рада; відповідають за інтеграцію діяльності підрозділів з іншими рівнями керівництва; визначають політику (правила і процедури) підлеглих їм підрозділів. Деяким радам доручаються оцінка і схвалення діяльності підпорядкованого їм керівника, але право звільнення залишається за вищим керівництвом. Такі умови надають структурі організації демократичного характеру: кожна особа в організації, яка має владу над іншими, підлягає спільному контролю. Це запобігає порушенням законодавства і ділової етики у діях керівництва стосовно підлеглих.

*Переваги О. п.:* за правильно організованої праці участь в управлінні підвищує якість прийнятих рішень (розглядається більша кількість альтернатив, здійснюється глибша оцінка проблем); розвивається творче ставлення до праці, збагачується праця в цілому; активізується ініціатива працівників і водночас послаблюється тиск на керівника з боку підлеглих; у пра-



цівників з'являється почуття власника, підвищується мотивація діяльності, вони краще виконують рішення, які самі приймали; створюється атмосфера колективної спільної роботи, значно поліпшуються трудова мораль і продуктивність. *Проблеми*, які виникають за неправильного проектування О. п.: несумісність ієрархії та демократії; підсилення колективного тиску на окремих працівників (ефект “колективної експлуатації”); розвиток популістських якостей у керівників; труднощі реформування партисипативних структур з приходом нового керівництва. На ефективність О. п. значно впливає підтримка балансу у призначенні керівництвом і обранні трудовими колективами членів рад.

В. Сладкевич

**Організація праці** — спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів. О. п. є об'єктивною необхідністю і невід'ємною складовою трудової діяльності людини. Вона має сприяти вдосконаленню всіх процесів праці, виробничих структур для досягнення ефективності суспільного виробництва. О. п. повинна поєднувати інтереси людини з вимогою постійного вдосконалення виробництва, що досягається традиційним підходом до О. п. у межах основних напрямів наукової О. п. (НОП). Традиційний підхід при здійсненні робіт з вдосконалення О. п. передбачає: 1) надання пріоритетного значення всьому, що пов'язане з людиною та її діяльністю (змісту й умовам праці, демократичності, яка передбачає участь в управлінні виробництвом); 2) орієнтацію на економічні та соціальні критерії вибору засобів праці та виробництва, їх оновлення, стимулювання високопродуктивної, екологічно чистої технології; 3) забезпечення оптимальної взаємодії людей в процесі спільної праці й використання засобів виробництва та інших ресурсів. О. п. на сучасному етапі розвитку економіки повинна: 1) забезпечувати підвищення ефективності та координацію роботи усіх ланок підприємства з метою досягнення максимальних прибутків від їх діяльності, сприяти отриманню найбільшого прибутку на кожен вкладений гривню; 2) задовольняти потреби праців-

ника у змістовній та економічно безпечній праці (при цьому важливими є не тільки зміст робочого завдання та умови роботи працівника, а й суб'єктивне сприйняття цих чинників певним працівником, що передбачає вивчення особливостей індивідуумів та відповідну форму подання інформації); 3) забезпечувати мобільне та всебічне використання робочої сили (горизонтальна та вертикальна інтеграція робочих завдань, ротація працівників, різноманітні режими роботи та ін.); 4) сприяти широкому доступу працівників до інформації про хід справ на фірмі в цілому і у своєму підрозділі (так зване “стимулювання інформацією”), участі працівників в управлінні та контролюванні.

В умовах ринкової економіки на всіх рівнях управління можна виділити економічні та соціально-психологічні завдання щодо поліпшення О. п. *Економічні завдання* передбачають досягнення максимальної економії живої та уречевленої праці, підвищення продуктивності, зниження витрат у процесі виробництва продукції та надання послуг належної якості. *Соціально-психологічні завдання* — створення таких умов праці, які б забезпечували високий рівень працездатності зайнятих у виробництві з одержанням при цьому задоволення від виконуваної роботи. *Основні напрями О. п.*: 1) поділ і кооперація праці, що передбачають науково обґрунтований розподіл працівників за певними трудовими функціями, робочими місцями, а також об'єднання працівників у виробничі колективи; 2) організація і обслуговування робочих місць, що сприяє раціональному використанню робочого часу; 3) нормування праці — визначення норм затрат праці на виробництво продукції та надання послуг як основа для О. п. і визначення ефективності виробництва; 4) організація добору персоналу та його розвиток, тобто планування персоналу, профорієнтація і профвідбір, наймання персоналу, підвищення його кваліфікації, планування кар'єри тощо; 5) оптимізація режимів праці та відпочинку, встановлення найраціональнішого чергування часу роботи та відпочинку протягом робочої зміни, тижня, місяця (відпочинок, його зміст і тривалість мають максимально сприяти досягненню високої працездатності протягом робочого часу); 6) раціоналізація трудових про-

цесів, прийомів і методів праці на основі узагальнення прогресивного досвіду (раціональним вважається такий спосіб роботи, який забезпечує мінімальні затрати часу); 7) поліпшення умов праці, що передбачає зведення до мінімуму шкідливості виробництва, важких фізичних, психологічних навантажень, а також формування системи охорони і безпеки праці; 8) зміцнення дисципліни праці, підвищення творчої активності працівників; 9) мотивація й оплата праці. О. п. на підприємствах, в окремих галузях виробництва здійснюється в конкретних формах, різноманітність яких залежить від таких основних чинників: рівня науково-технічного прогресу, системи організації виробництва; психологічних факторів і особливостей екологічного середовища, а також від низки чинників, зумовлених характером завдань, які вирішуються в різних ланках системи управління.

А. Калина

**Організація праці на підприємстві** — система заходів, що забезпечують необхідну виробнику обстановку та соціальний клімат, умови для раціонального використання робочої сили. Посідає чільне місце в організації виробничих процесів. Будується на засадах вертикального та горизонтального розподілу праці в організації. Оцінити якість О. п. на п. важко; як правило, це робиться коректніше для робітників. Для кількісної оцінки рівня О. п. використовують галузеві методики, відповідно до яких рівень О. п. оцінюється коефіцієнтами, які є відношенням фактичних показників до нормативних. Основними показниками, що характеризують рівень О. п. структурних підрозділів та підприємства в цілому, є:

1. *Коефіцієнт застосування раціональних норм праці.*

$$K_{p,n} = \frac{Q_p \cdot K}{Q_3},$$

де  $Q_p$  — чисельність робітників основного виробництва, які використовують раціональні прийоми і методи праці;  $K$  — коефіцієнт, який демонструє вплив цього показника на підвищення продуктивності праці (відношення середніх витрат часу на операцію до фактичних витрат часу із застосуванням раціональних прийомів);  $Q_3$  — загальна чисельність робітників основного виробництва на виробничих дільницях і операціях, на яких розроблені та частко-

во застосовуються раціональні норми та прийоми праці.

2. *Коефіцієнт організації робочих місць.*

$$K_{o,p,m} = MP_3 / MP,$$

де  $MP_3$  — фактична кількість виконавців, робочі місця яких повністю забезпечені предметами організаційного оснащення та поліпшено їх обслуговування відповідно до вимог наукової організації праці (НОП);  $MP$  — кількість виконавців, робочі місця яких мають відповідати вимогам НОП до нових підприємств, технологічних процесів та обладнання, бути забезпечені предметами оргоснащення, робочими меблями тощо.

3. *Коефіцієнт охоплення технічно обґрунтованими нормами.*

$$K_{o,t,h} = P / \frac{1}{n},$$

де  $P$  — фактично відпрацьований час за звітний період за технічно обґрунтованими нормами, люд.-годин;  $\frac{1}{n}$  — загальний фактично відпрацьований час, люд.-годин.

4. *Коефіцієнт трудової дисципліни.*

$$K_{t,d} = 1 - \frac{\sum Q_{п.д}}{n},$$

де  $\sum Q_{п.д}$  — кількість випадків порушень трудової дисципліни за звітний період на дільниці (у цеху, на підприємстві);  $n$  — середньоспискова кількість робочих дільниці за звітний період, осіб.

5. *Коефіцієнт безпеки праці.*

$$K_{б,п} = 1 - \frac{Q_{т.з}}{H},$$

де  $Q_{т.з}$  — кількість випадків травматизму та профзахворювань за звітний період на дільниці (у цеху, на підприємстві);  $H$  — середньоспискова чисельність робітників дільниці за звітний період.

6. *Коефіцієнт умов праці за окремими структурними підрозділами.* Розраховується як середньоарифметична величина складових показників.

$$K_{y,n} = \frac{\sum a}{n},$$

де  $a$  — сума показників (індексів відхилення фактичних умов праці від нормативних або розрахункових (рівень шуму, загазованості, запилованості, вологості, вібрації, показників санітарно-гігієнічного стану робочого місця, особистої гігієни виконавця тощо);  $n$  — кількість показників. *Індекс відхилення* розраховується за формулою

$$a = \frac{Y_{п.ф}}{Y_{п.н}},$$

де  $У_{п.ф}$   $У_{п.н}$  — фактичне та нормативне значення показників умов праці (у відповідних одиницях вимірювання).

7. Коefіцієнт загального рівня організації праці. Розраховується за формулою

$$K_{o.p} = (K_{p.p} + K_{o.p.m} + K_{o.t.n} + K_{г.д} + K_{o.n} + K_{y.n}) / 6.$$

Аналіз стану О. п. на п. дає змогу визначити недоліки в організації трудового процесу, спланувати заходи з НОП для внесення їх у план і встановлення термінів їх впровадження. Основними загальними показниками економічної ефективності, що визначають доцільність їх впровадження, є зростання продуктивності праці, річний економічний ефект тощо.

Т. Мостенська

**Організація робочого місця** — система заходів з оснащення робочого місця засобами і предметами праці та їх розміщення у певному порядку. Робоче місце — це зона, оснащена необхідними технічними засобами, де здійснюється трудова діяльність виконавця або групи виконавців, які спільно виконують одну роботу або операцію. О. р. м. — одна зі складових комплексу заходів, яка забезпечує доцільне використання робочого часу, виробничих навичок та творчих здібностей працівників. Правильна О. р. м. дає змогу з меншими зусиллями виробляти більшу кількість продукції та сприяти збереженню здоров'я персоналу. Рациональна О. р. м. та їх обслуговування залежать від виконуваних технологічних процесів, типу виробництва, характеру праці тощо. Ці специфічні особливості виробництва необхідно враховувати при організації певного робочого місця. Загальними та обов'язковими елементами для О. р. м. є їх спеціалізація, оснащення, планування та система обслуговування. *Спеціалізація робочого місця* — встановлення раціонального виробничого профілю та закріплення за ним однотипних операцій та робіт. Спеціалізація робочих місць дає змогу оснащувати їх спеціалізованим високопродуктивним обладнанням, удосконалювати прийоми та методи праці, підвищувати продуктивність праці. *Оснащення робочого місця* охоплює основне (машини, апарати, агрегати, верстати), технологічне та допоміжне (підйомні засоби, транс-

портувальники, контрольні-вимірювальні пристрої) обладнання, технологічні (інструмент, пристосування) та організаційні (виробничі меблі, засоби для зберігання та розміщення інструментів, допоміжних матеріалів, запасних частин, пакувальних матеріалів тощо) засоби та технічну документацію. *Планування робочого місця* передбачає просторове розміщення в певній зоні обладнання, технологічного та організаційного оснащення, предметів праці, а також окремого працівника або групи працівників. Рациональне планування робочого місця передбачає економію часу і сил працівника, безпеку праці, раціональну робочу позу, економне використання виробничої площі. Економія сил та робочого часу досягається скороченням нахилень, поворотів корпусу, пересування по робочому місцю, уникненням зайвих трудових рухів, пов'язаних із перекладанням та перевертанням сировини, матеріалів, готових виробів. Планування робочого місця залежить від ступеня механізації виконуваної роботи, обладнання, характеру оброблюваної сировини або матеріалів, технології, системи обслуговування. Проте для певної професії та типових умов можна встановити типові планування робочого місця. *Обслуговування робочого місця* — забезпечення його засобами, предметами праці та послугами, необхідними для здійснення трудового процесу. На підприємствах можна застосовувати типові проекти О. р. м. Це дає змогу впроваджувати досвід інших підприємств, використовувати стандартні оснащення, меблі, одержувати додаткову економію. Типові проекти О. р. м. розробляють для масових професій, використовуючи певні методи організації праці та види обладнання. *Раціоналізація робочих місць* передбачає розроблення конкретних організаційно-технічних заходів, спрямованих на реалізацію прийнятих рішень та підвищення продуктивності праці.

Т. Мостенська

**Організація сервісного обслуговування** — комплекс послуг, пов'язаних із збутом і використанням машин, обладнання, іншої промислової продукції, забезпечення їх постійної готовності до ефективної експлуатації. Сервісне обслуговування відіграє важливу роль у збуті промислової продукції, транспорту, офісної техніки, побутових

приладів і часто перетворюється для виробників на основну конкурентну перевагу. Добре організований сервіс допомагає виробнику створити стабільний ринок для своєї продукції, забезпечує високий авторитет і позитивний імідж підприємству, приносить прибутки. *Принципи О. с. о.*: максимальна відповідність вимогам споживачів і характеру продукції; нерозривний зв'язок сервісу із завданнями маркетингу; гнучкість сервісу, його спрямованість на врахування змін ринку, потреб споживачів, розвитку технологій. У практиці обслуговування застосовуються кілька варіантів О. с. о.: 1. *Організація сервісу підприємством-виробником*. Здійснюється, коли продукція підприємства складна, покупців небагато, а обсяги сервісу значні й можуть виконуватися тільки висококваліфікованими фахівцями. Така стратегія О. с. о. застосовується при виведенні товару на ринок, коли ймовірність недоліків продукції значна і необхідно швидко, без розголосу їх усунути. Крім того, підприємство одержує важливу інформацію про функціонування товарів у реальних умовах експлуатації. 2. *Організація сервісу філіями підприємства-виробника*. Застосовується на стадії достатнього поширення продукції, коли кількість покупців значно збільшується. Ця стратегія О. с. о. має всі переваги першого варіанту і, крім того, максимально наближає підрозділи обслуговування до споживачів. 3. *Організація сервісу виробниками запасних частин*. Застосовується при обслуговуванні складної техніки: літаків, морських суден, електростанцій тощо. Підприємству — виробнику основної продукції не потрібно витрачати ресурси на підготовку персоналу сервісних служб за великої кількості напрямів. Спеціалізація виробників запасних частин, вузлів, обладнання для основної продукції дає змогу поліпшити якість сервісних робіт, але поява посередників між виробником і покупцями ускладнює ділові контакти між ними. 4. *Передача сервісу спеціалізованій фірмі*. Застосовується за сервісного обслуговування споживчих товарів масового попиту. У цьому разі з виробника знімаються всі обов'язки щодо організації сервісу, але потрібні значні відрухування на користь посередника. Також ускладнюється зворотний зв'язок підприємства-виробника із споживачами, оперативну первинну інформацію про якість продукції одержувати важко. 5. *Передача сервісу по-*

*середникам (агентським фірмам, дилерам), які несуть повну відповідальність за якість і сервіс. Такий варіант стратегії організації сервісу використовується при обслуговуванні автотранспорту, сільськогосподарської та дорожно-транспортної техніки. При цьому агентські фірми і дилери добре знають покупців, умови експлуатації техніки, кваліфікацію фахівців-експлуатаційників. Підприємство-виробник встановлює довгострокові ділові взаємовідносини з посередниками і має можливості одержання достовірної оперативної інформації про якість продукції, її недоліки, претензії покупців. 6. *Передача сервісу підприємству-покупцю*. Здійснюється, коли техніку експлуатує підприємство — виробник складного промислового обладнання. Воно має високопідготовлених фахівців, здатних після навчання у постачальника чи на місці експлуатації виконувати всі необхідні сервісні операції.*

*В. Сладкевич*

**Організація як функція управління** — процес упорядкування діяльності на основі розроблення чітких алгоритмів, постановки завдань і складання графіків виконання робіт. Організація управління передбачає: 1) вирішення організаційних питань: постановка завдань перед менеджерами (делегування відповідальності) та виконавцями; мобілізація підтримки персоналу (керування змінами); пошук необхідних ресурсів; 2) складання детальних планів і графіків виконання робіт: складання планів і графіків у підрозділах; узгодження планів і графіків із загальним графіком; 3) розроблення (модернізація) нормативної бази: відновлення посадових інструкцій, технологічних карт тощо; внесення змін у внутрішні стандарти; перероблення внутрішніх організаційно-методичних документів (положень, рекомендацій тощо); 4) розміщення працівників: внесення змін у штатний розклад; проведення інструктажів, нарад; організація тренінгів на робочих місцях; 5) забезпечення ефективної комунікації як між підрозділами, так і між співробітниками: формування системи обміну інформацією; підтримання активного спілкування між співробітниками; формування системи “відчинених дверей”. Здійснення усіх наведених завдань дасть змогу забезпечити своєчасне і якісне виконання планів компанії.

*В. Коростельов*

**Організований ринок** — ринок, який характеризується розвинутою інфраструктурою, взаємодією політики та економіки. Розрізняють такі О. р.: фондовий ринок — організований ринок торгівлі цінними паперами; біржа фінансових ф'ючерсів — О. р. для торгівлі ф'ючерсними контрактами на фінансові документи; валютна біржа — О. р. національних валют; товарні фонди — частина товарних ресурсів, яка надходить в оборот централізовано, у плановому порядку через О. р.; фондова біржа — організований і регулярно функціонуючий ринок з купівлі-продажу цінних паперів, акцій, облігацій тощо (мобілізує і перерозподіляє тимчасово вільні грошові кошти); фінансовий ринок — організована інституційна структура для утворення фінансових активів і обміну ними; О. р. праці — ринок праці, який характеризується розвинутою інфраструктурою, взаємодією політики зайнятості з іншими напрямками економічної та соціальної політики (залежно від ступеня розвитку ринку праці розрізняють частково регульований, нерегульований і організований ринки праці); торгівля державна і комісійна утворюють О. р. держави, на якому ціни встановлює безпосередньо держава. Інститут досліджень організованих ринків (ІНДОР) було організовано в 1991 р. Міжнародною асоціацією керівних підприємств і співробітників.

*Н. Салухіна*

**Орієнтації ціннісні** — система ставлення особи до соціально-політичних, економічних та моральних норм суспільства; особистісні орієнтації щодо цінностей соціальних спільнот та груп (загальнолюдських, національних (етнічних), класових, професійних тощо). О. ц. відіграють визначальну роль інтегруючих, соціалізуючих, комунікативних засад у житті соціуму; забезпечують духовно-вольову єдність суспільства, високий рівень самосвідомості й організованості його членів; виступають стійкими регуляторами загальної спрямованості діяльності людини стосовно цінностей та інших об'єктів високої соціальної значущості. Поняття “цінність” уперше в науковий обіг ввів німецький соціолог М. Вебер (1864–1920). Він розглядав цінності як явище історичне й вважав, що вони визначаються певним інтересом епохи, зі змі-

ною якої втрачають власну силу, поступаються цінностям іншої епохи. О. ц. не лише впливають на пізнання та оцінку явищ, а й визначають норми взаємовідносин людей, устрій суспільного життя. Вони виконують функції внутрішнього регулятора, орієнтира поведінки особи, зумовлюють переваги у прагненнях і бажаннях, впливають на вибір засобів діяльності, лінію поведінки. О. ц. сприяють перетворенню соціально-політичних норм й ідеалів на особисті переконання та принципи життєдіяльності. Вищим рівнем О. ц. є світоглядні орієнтації, що визначають загальну ціннісну спрямованість пізнавальної, духовної та практичної діяльності людини. Світоглядні орієнтації формуються у процесі визначення особою свого сенсу життя, коли відбувається (на побутовому, філософському, релігійному, науковому рівнях) інтеграція окремих світоглядних О. ц. у відповідний за формою порівняно цілісний світогляд з власною, зокрема ієрархічною, структурою. Вибудовуються О. ц. під час суспільної практики, що акумулює в собі потреби, інтереси, емоційні переживання суб'єкта. У визначенні О. ц. важливу роль відіграють емоційні переживання, пристрасті (у цій сфері людина внутрішньо освоює життєві ситуації, надає їм особистісний смисл). Тут характерні два аспекти: з одного боку, з емоційного ставлення виникає відчуття значущості явищ, суб'єктивне оцінювання їх, а з іншого — цінності надають емоціям глибини, значущості, перетворюючи їх на стійкі почуття.

*О. Антонюк*

**Особа посадова** — особа, яка обіймає посаду в апараті управління, а також виконує постійно або тимчасово владні функції, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративних обов'язків. О. п. є керівники всіх рівнів, а інколи і рядові фахівці залежно від обсягу їх компетенції, зумовленої посадовою інструкцією. О. п. здійснює розпорядчу, регулюючу, контрольну діяльність в межах компетенції. Вона має право: виконувати в межах компетенції владні дії, які мають правові наслідки (видавати, затверджувати, реєструвати правові акти, грошові документи та ін.). Оскільки більшість таких дій оформлюється у вигляді документів, межі участі в їх підготовці та реалізації визначаються обсягом

повноважень О. п. Так, можливість розпорядження людськими, матеріальними та інформаційними ресурсами виявляється у праві підпису О. п. відповідних документів; можливість сприяти чи чинити перепони певним діям — у праві візувати документи, що підписуються чи затверджуються керівництвом; можливість пропонувати власні варіанти дій і оцінювати пропозиції інших — у праві брати участь у розробленні документа; можливість перевірки реалізації відображених у документах рішень — у праві здійснювати контроль. Кожна О. п. має компетенцію, рівень якої визначається межами об'єкта управління. Будь-яка посада має свою назву, що відображає зміст і характер виконуваної роботи. О. п. може мати кілька видів посадових повноважень: розпорядчі, рекомендаційні, координаційні, контрольно-звітні, погоджувальні. *Розпорядчі повноваження* полягають у тому, що їх носії мають право приймати рішення, обов'язкові для виконання тими, кого вони стосуються. Ці повноваження можуть бути лінійними і функціональними. *Лінійні повноваження* передбачають наявність прямого посадового зв'язку між керівником і виконавцем, у межах якого керівник може визначати виконавця: що, коли і де вони повинні робити. До лінійних повноважень належать питання оперативного управління діяльністю основних підрозділів; організації праці персоналу; створення умов, необхідних для виконання працівниками своїх обов'язків; прийняття і звільнення персоналу, його оцінки, заохочення і покарання; поліпшення морально-психологічного клімату в колективі. *Функціональні повноваження* О. п. полягають у прийнятті відповідними керівниками обов'язкових для виконання рішень, які регулюють діяльність працівників, безпосередньо підпорядкованих іншим (лінійним) керівникам. Носії *рекомендаційних повноважень* за необхідності можуть давати поради керівникам або виконавцям щодо вирішення певного питання. Ці поради не є обов'язковими для виконання і не мають ініціативного характеру. Рекомендаційні повноваження мають такі О. п., як фахівці, референти, консультанти та ін. *Контрольно-звітні повноваження* дають можливість О. п. здійснювати в офіційно визначених межах перевірку діяльності керівників і виконавців, вимагати від них надання обов'язкової інфор-

мації, здійснювати її аналіз і передавати його результати разом із власними висновками у відповідні інстанції. *Координаційні повноваження* реалізуються О. п. у процесі розроблення і прийняття спільних рішень. О. п., які ними наділяються, мають право від імені вищого керівництва узгоджувати діяльність окремих суб'єктів управлінської структури і спрямовувати її в русло, що відповідає цілям організації. *Узгоджувальні повноваження* О. п. полягають в тому, що їх власники в обов'язковому порядку формулюють своє ставлення до рішень, які приймаються в межах лінійних чи функціональних повноважень. Узгоджувальні повноваження можуть бути попереджувальними і блокуючими. *Управлінські повноваження* О. п. невіддільні від відповідальності (необхідності звітувати за прийняті рішення, активні дії та їх наслідки), яка розподіляється на загальну (має своїм об'єктом створення умов, необхідних для здійснення певної діяльності, наприклад добір кадрів, віддання розпоряджень тощо) та функціональну (пов'язана з виконанням конкретної роботи). Повноваження і відповідальність О. п. повинні бути збалансованими, в іншому разі можуть виникнути негативні наслідки для організації та її персоналу.

В. Сладкевич

**Особистість** — 1) людський індивід як суб'єкт відносин і свідомої діяльності; 2) стійка система соціально значущих рис, психологічних механізмів соціальної суб'єктності людини, які характеризують індивіда як члена певного суспільства або спільноти і формуються лише через взаємодію з іншими людьми під впливом культури, носіями якої вони є. Поняття "О." відрізняється від понять "індивід" (одноосібний представник людського роду) та "індивідуальність" (сукупність рис, що відрізняють певного індивіда від усіх інших). За Е. Кантом людина стає О. завдяки самосвідомості, яка відрізняє її від тварин і дає змогу їй вільно підпорядковувати своє "Я" моральному закону. У науковому розумінні природа людини є суспільно-історичним феноменом — людська особистість визначається певною системою суспільних відносин і культурою епохи. Сутність людини — це сукупність суспільних відносин певної епохи, і засвоювати їх людина може лише у процесі власної суспільно-перетворювальної діяльності.

Становлення О. бере свій початок від перших контактів новонародженого із соціальним світом і триває у наступній соціалізації індивіда шляхом спілкування з іншими людьми. Процес формування О. містить кілька етапів: 1) виокремлення самосвідомості індивіда і (на її основі) здатності до свідомого контролю над власною поведінкою; 2) вироблення вміння керувати нею, що поділяється на потреби та набутий досвід усвідомлення і переживання наслідків своїх дій. О. — це багатокомпонентна, надзвичайно складна, поліструктурна і поліфункціональна система, яка поділяється на дві функціональні підсистеми. Першу з них (яка виконує функції цілеспрямованого орієнтування соціальної активності людини) становлять механізми внутрішньої регуляції цілеспрямованості діяльності особи — того, що вона робить. Друга підсистема здійснює функції операційного програмування соціальної діяльності людини, зумовлює її здібності та всі інші психічні потенції (знання, вміння, навички тощо), тобто механізми внутрішньої регуляції способів діяльності людини — того як вона це робить.

О. Антонюк

**Оуен Роберт (1771–1858)** — представник менеджменту доби індустріалізації, реформатор, який одним з перших визнав провідну роль людського фактора в організації. У 18 років заснував власну фабрику у Манчестері. Після досягнення високого рівня прибутковості фабрики, продавши обладнання, вирішив стати найманим менеджером. О. створив нову фабричну етику, віддаючи перевагу умовляння, а не покаранню. Розробив пристрій, так званий “тихий монітор” — брус, розмальований в чотири кольори, який демонстрував оцінки за робочий день і виставлявся в кінці робочого дня на робочі місця. Чорний, синій, жовтий і білий кольори у міру підвищення оцінки давали можливість кожному робітнику наочно побачити результати праці як власної, так і інших працівників. Така система розглядалась О. як мотиваційний чинник до поліпшення роботи. Свої погляди щодо провідної ролі людського фактора він намагався об’єднати в нову філософію. Значав, що із самого початку своєї роботи розглядав робочу силу як систему, яка складається із багатьох частин. Свій обов’язок та особистий інтерес вбачав у поєднанні її

таким чином, щоб кожна рука, як важіль або колесо, ефективно співпрацювала в одержанні якомога більшого фінансового прибутку власником. Вперше зазначив, що, приділяючи належну увагу стану машин, часто власники фабрик забувають, що людина потребує ще більшої уваги. У 1813 р. О. запропонував законопроект, який забороняв використовувати працю дітей до 10 років, встановлювати для них робочий день тривалістю понад 10,5 годин і використовувати їх для роботи у нічний час. Закон було прийнято лише у 1819 р., але без визначеного механізму контролю. Після невдалих спроб змінити життя в Англії О. у 1824 р. заснував першу кооперативну комуну у США (штат Індіана), яка діяла на основі його принципів. Це підприємство зазнало краху через три роки, що стало причиною матеріальних збитків та морального стресу для засновника. Як реформатор, О. розробив закони про виплати для бідних та запропонував вирішення проблеми безробітних через створення сіл співробітництва, які б займалися аграрним виробництвом на основі загального використання доходів та колективного контролю над засобами виробництва. Ще однією заслугою О. та Річарда Аркрайта було створення основних засад планування. Їх вимоги та принципи підкреслювали порядок і закономірності робочого процесу. Для забезпечення нормальної роботи фабрик було необхідно планувати джерела енергії, потужності, зв’язки, просторове розташування машин з метою забезпечення економії простору та нормальних умов праці робітників, скорочення безладу у русі матеріалів, правильного розташування складських приміщень тощо.

Т. Мостенська

**Офшори** (лат. *off-shore* — поза берегом) — фінансові центри, які залучають іноземний капітал через надання спеціальних податкових та інших пільг іноземним компаніям, що реєструються в країні розміщення центру.

Н. Салухіна

**Офшорна компанія** — комерційне підприємство, створене в офшорних центрах. В О. к. бухгалтерський облік зведено до мінімуму або зовсім відсутній. Вона має повну свободу розпорядження своїм капіталом як в інтересах учасників, так і особистих інте-

ресів компанії. Переваги О. к.: здійснення угоди на пільгових умовах, анонімність замовників тощо, які можуть відіграти вирішальну роль.

*Н. Салухіна*

**Офшорний фонд** — територія, де основною формою є міжнародні фінансові операції. Привабливі відсутністю обмежень прав посередників в операціях з іноземною валютою.

*Н. Салухіна*

**Охорона праці** — 1) система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини в процесі праці (Закон України “Про охорону праці” від 14.10.92); 2) діюча на підставі відповідних законодавчих та інших нормативних актів система соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засо-

бів, що забезпечують збереження здоров'я і працездатності людини в процесі праці (Методичні рекомендації для здійснення атестації робочих місць за умовами праці № 41 від 01.09.92 Міністерства праці України). О. п. — один із центральних інститутів трудового законодавства, який містить сотні законодавчих і підзаконних норм права і має винятково практичне значення. Недотримання вимог О. п. створює небезпеку для здоров'я і життя працівників. У свою чергу, ті, кого законодавець називає власником або уповноваженим ним органом, несуть сувору, в т. ч. кримінальну, відповідальність за порушення правил О. п.

*В. Короткін*

**Оцінка персоналу** — система організаційно-правових та соціально-психологічних методів дослідження особистісних і ділових якостей працівників, спрямована на якісне формування та раціональне використання персоналу.

*Г. Щокін*



# П

**Паблісіті** (англ. *publiscity* — гласність, реклама) — популярність підприємства, фірми; пропаганда, вплив на споживачів з метою збільшення попиту на товари і послуги за допомогою реклами, публікацій і передач у засобах масової інформації, продажу зразків, роздачі сувенірів.

*В. Кузьменко*

**Паблік рилейшнз** — (лат. *public relation* — громадські зв'язки) — функція управління, яка на підставі вивчення й аналізу настроїв громадськості, сприяє встановленню та підтриманню спілкування, взаєморозуміння, співробітництва і ведення переговорів між конкретною організацією і громадськістю. Основні методи П. р.: співробітництво із ЗМІ, організація виставок, ярмарок, конференцій, круглих столів, семінарів; кіно-, аудіовізуальні засоби, реклама, вивчення громадської думки тощо.

*О. Драган*

**Парадигма** — 1) теорія, теоретична модель, яку мають і використовують як зразок постановки, обґрунтування, вирішення проблеми в межах певного предмета дослідження; 2) короткий опис (компактна структура) основних понять, допущень, пропозицій, процедур і проблем будь-якої самостійної галузі знань або теоретичного підходу; 3) у методології наук — уява про предмет науки, її основоположні теорії та специфічні методи, відповідно до яких організується дослідницька практика науковим співтовариством у певний історичний період; 4) в античній і середньовічній філософії — характеристика взаємовідносин духовного і матеріального світу; 5) у лінгвістиці — система форм одного слова, що характеризує його зміни. П. визначає погляд дослідника на проблему, її теоретичне усвідомлення, вибір методичних засобів. П. — модель дослідження. “Освоюючи парадигму, — зазначав Т. Кун, — вчений оволодіває одночасно теорією, методами і стандартами, які у такий спосіб найтісніше переплітаються між собою”.

*М. Головатий*

**Паритет купівельної спроможності** — межа купівельної здатності жителів певних країн (регіонів), яка визначає здатність збуту товарів в цих країнах. У маркетингу розрізняють п'ять типів країн: 1) з дуже низькими доходами; 2) з переважно низькими доходами; 3) з дуже низькими і дуже високими доходами; 4) з низькими середніми і високими доходами; 5) з переважно середніми доходами.

*Н. Салухіна*

**Паркінсон** Сиріл Норткот (1909–1993) — військово-морський історик, автор робіт з менеджменту, політики та політології. Народився 30 липня 1909 р. у Барнард Каствл (графство Дарем, Англія); вчився у школі св. Петра в Йорку, у коледжі Еманюель у Кембриджі (магістр адміністрування) і в Королівському коледжі в Лондоні (доктор філософії); в 1939 р. став керівником Британського королівського військово-морського коледжу в Дартмуті; в 1940–1945 рр. перебував на військовій службі; в 1946 р. став викладачем історії в Ліверпульському університеті; в 1950–1958 — професор історії в Малайському університеті в Сінгапурі; в 1950–1958 рр. проживав у Сінгапурі, а в 1960–1989 рр. — на Нормандських о-вах. Сприяв заснуванню й розвитку Національного морського музею й Малайського університету; член Королівського історичного товариства і французької Морської академії, Інституту військово-морського флоту США та Архівної комісії при уряді Індії; помер 9 березня 1993 р. у Кентербері, Англія. *Основні праці*: “Торгівля в східних морях, 1793–1813” (1937); “Торговельні вітри” (1948); “Розвиток політичної думки” (1958); “Закон Паркінсона” (1958); (“Британське втручання в Малайї, 1861–1877” (1964); “Лівий багаж від Маркса до Вілсона” (1967); Індустріальне руйнування” (1973); “Спілкуватися: формула Паркінсона для ділового виживання” (1977); “Закон або стиль у переслідуванні” (1979). П. — письменник, драматург, журналіст, біограф й історик — найкраще

запам'ятався читачам як автор гумористичної книги “Закони Паркінсона”, в якій, крім іншого, стверджував, що робота заповнює весь відпущений на неї час. П. зробив значний внесок у розвиток бізнесу і менеджменту як співавтор і редактор багатьох книжок — сатиричних і серйозних, заснованих на реальних фактах. Як військово-морський історик, він мав незаперечний авторитет; його книги про британське панування на морях і морську торгівлю в епоху Наполеона, як і раніше, зберігають своє наукове значення. Ці історичні дослідження, опубліковані до Другої світової війни і відразу після неї, дають змогу ідентифікувати й проаналізувати багато ключових факторів розвитку міжнародної торгівлі, які розглядаються у сучасних працях з бізнесу.

Результати науково-літературної діяльності П. можуть бути розподілені на такі п'ять категорій: 1) роботи, орієнтовані на практичне застосування, присвячені питанням менеджменту, написані в іронічній і гумористичній манері, які містять багато оригінальних інтуїтивних здогадів; 2) незначна кількість наукових книжок, присвячених проблемам бізнесу; 3) нечисленні, книжки, присвячені політиці та політології; 4) кілька праць з історії мореплавання; 5) різні добутки художньої літератури й книжки із загальної та військової історії. П. не вмів цілком зосереджуватися на вирішенні вузьких завдань (що характерно для більшості самовідданих вчених), а скоріше демонстрував широкий і збалансований підхід до обраної ним мети. В останні роки життя йому несправедливо дорікали за надмірну “розкиданість” інтересів, проте саме ця різнобічність інтересів вченого сприяла написанню ним чудових книжок з різноманітних проблем. Сам вчений називав себе вільним художником. У своїх творах він поєднував широту поглядів на світ та глибину проникнення у сутність речей з легкістю викладу розглянутих проблем.

*М. Філіппов*

**Партнер** — юридична чи фізична особа, яка є співвласником компанії, фірми або тимчасово співучасником певної операції, угоди.

*Н. Салужіна*

**Партнерство** — 1) об'єднання двох чи більше осіб (сторін), що діють як співвласники на підставі договору (угоди, домовленості, контракту) відповідно до чинного законодавства; 2) організаційна форма підприємства, що діє на підставі об'єднання (пайового, часткового) майна різних власників.

*О. Драган*

**Патент** — документ, що видається компетентним державним органом і засвідчує визнання заявленого об'єкта винаходом, пріоритет винаходу, авторство і виняткове право на винахід.

*М. Копнов*

**Патерналізм** (лат. *paternus* — батьківський) — 1) опікунське ставлення держави до своїх громадян, з одного боку, компаній і фірм до працівників — з іншого; 2) форма соціальної політики і соціальної ідеології, спрямованої на соціально-економічне партнерство праці й капіталу; 3) філософське вчення, яке ґрунтується на вихованні у зайнятих на підприємстві людей відчуття, що вони — члени однієї родини, за рахунок довгострокового наймання працівників, неформального спілкування з керівництвом, планування службової кар'єри, використання корпоративної культури; 4) ідеологія і практика управління людьми, особлива форма здійснення влади, за якої її суб'єкт ототожнюється з батьком великої патріархальної родини, який піклується про своїх підлеглих, а ті, у свою чергу, повинні відповідати “синівською” відданістю в Китаї у VI–V ст. до н. е. Конфуцієм. Вона набула значного поширення у сферах політики та економіки й використовується для характеристики відносин на різних рівнях: від локальних спільнот до суспільства в цілому, а також міждержавних зв'язків розвинутих держав та країн, що розвиваються. Доктрина П. в її сучасному вигляді виникла в 20-х роках XX ст. у США для обґрунтування можливості досягнення в суспільстві “соціального миру” шляхом соціального партнерства і соціального патернажу. Вона спрямована на укорінення у свідомості підлеглих віри в те, що суб'єкт управління (окрема особа — правитель, господар, управитель, менеджер — або соціальний інститут чи організація — держава,

її органи, правляча партія, адміністрація тощо) дбає не лише про свою вигоду, а й про інтереси людей, забезпечує задоволення їх потреб. Це знижує напруження у відносинах суб'єкта та об'єкта управління, формує лояльність людей до існуючої системи відносин, переводить їхню увагу з активного пошуку способів задоволення своїх інтересів на пасивне очікування благ “згори”. Для укорінення патерналістської свідомості використовуються політичні, соціально-економічні та ідеологічні заходи, поєднання реальних кроків щодо задоволення певних потреб людей з показною доброчинністю, демагогією, іншими методами маніпулювання свідомістю та жорсткими санкціями проти тих, хто ставить під сумнів необхідність такого “батьківського” піклування. Найважливішою рисою доктрини П. є декларування спільності докорінних інтересів керівників і підлеглих, закріплення цієї спільності у різних формах суспільної свідомості — релігії, ідеології, теоріях, традиціях. Упровадженню відносин П. сприяють передусім соціальні чинники: залишки патріархальності в економічному і соціальному житті; належність до соціально вразливих верств, які не можуть самостійно поліпшити своє становище; низький рівень культури; деякі особливості менталітету або релігії тощо. Найвні також психологічні чинники, оскільки в силу психологічних особливостей багатьох людей право вибору і самостійного прийняття рішення розглядають не як благо, а як тягар, від якого охоче відмовляються на користь зовнішнього авторитету, натомість — на його заступництво та захист. Наслідки застосування патерналістського стилю управління: створення організації з високою стабільністю і мінімальним рівнем пильності персоналу; відсутність ініціативи підлеглих, недостатнє використання їх потенціалу; залежність у поведінці підлеглих, що заважає розвитку творчих здібностей.

*В. Сладкевич*

**Паушальний платіж** (нім. *pauschal* — взятий в цілому, оптом) — зафіксований в угоді одноразовий, завчасно обумовлений платіж, не пов'язаний у часі з фактичним використанням ліцензії, а завчасно встановлений на підставі експертних оцінок очікуваного економічного ефекту. Насправді П. п. — це фактична ціна ліцензії. Вина-

города у вигляді П. п. є капіталізацією роялті, тобто його достроковою одноразовою виплатою. Найчастіше застосовується у невиробничій сфері, а також у разі передавання супутніх ліцензій разом з поставками технологічного обладнання, продажу ліцензії маловідомій фірмі, небажанні ліцензіата допустити контроль над виробництвом ліцензійної продукції, в умовах невідпрацьованості системи переказу прибутку тощо. Може здійснюватись і в розстрочку.

*І. Хільчевська*

**“Пежо”** (*Peugeot S. A.*) — одна з найбільших автомобільних компаній Франції. Серед найкрупніших промислових компаній світу в 1983 р. за обсягом продажу посідала 54-е місце, у Франції — четверте, серед компаній галузі — 11-е. Її частка у виробництві автомобілів у країні становить приблизно 45 %. Заснована в 1876 р.; у 1976 р. об'єдналася з фірмою “Сітроен”. У 1978 р., скориставшись важким фінансовим становищем американської компанії “Крайслер”, придбала західноєвропейські філії в обмін на 15 % своїх акцій. На базі цих філій було утворено відділення “Отомобіль Тальбо”. Спеціалізується на виробництві легкових, вантажних і спеціальних автомобілів (до 94 % загального обсягу продажу), велосипедів, мотоциклів, моторолерів, бронетранспортерів, верстатів, інструментів, дизельних двигунів, вузлів і деталей до автомобілів. У 1983 р. виробництво автомобілів фірми становило 1,4 млн. Приблизно 55 % виробленої продукції експортується. “П.” поєднує понад 200 промислових, транспортних, фінансових, науково-дослідних та інших компаній у Франції та в понад 20 країнах. Компанія випускає малолітражки, а також такі моделі, як “Пежо 406”, “Ксантія”, “Сітроен Берлінго” та ін.

*А. Акаймова*

**Пенсійні фонди** — накопичення державними організаціями, профспілками і підприємствами грошових і матеріальних коштів, зосереджених в єдину сукупність, з метою виплати пенсій і допомог за рахунок платежів, страховок юридичних і фізичних осіб.

*О. Казак*

**Первинна документація** — документи, які містять відомості про господарську операцію та підтверджують її здійснення,

складаються під час виконання такої операції або одразу після її завершення. Первинні документи складаються на бланках типових або спеціальної форми. Записи у П. д., облікових регістрах повинні здійснюватись тільки у темному кольорі. Вільні рядки підлягають обов'язковому прокреслюванню. Форма документа має бути простою, зрозумілою, зручною для подальшого опрацювання і водночас з усією повнотою характеризувати відповідну операцію, задовольняючи при цьому вимоги не тільки бухгалтерського, а й оперативного і статистичного обліку. Велике значення для цих вимог має уніфікація (розробка єдиних форм документів для оформлення однотипних господарських операцій) і стандартизація (встановлення для бланків однотипних документів раціонального розміру і форми із завчасним визначенням відповідних реквізитів). Правильно оформлений документ повинен містити всі показники, потрібні для забезпечення повної інформації про виконану операцію. Показники, що містяться в документі й характеризують операцію, називаються реквізитами. У первинних документах, на підставі яких складають бухгалтерську проводку, повинні бути в наявності такі обов'язкові відомості: об'єкт, суб'єкт, сума, дата. Без документального підтвердження хоча б одного з цих чотирьох елементів однієї і тієї ж події бухгалтерський запис можна вважати недійсним або підробленим. Об'єктом обліку може бути будь-який предмет або явище, що становить певну цінність, або різні борги. Суб'єктом вважається особа або інший об'єкт, що впливав у цій операції на об'єкт обліку. Сума наповнює дію, здійснену між об'єктом і суб'єктом, економічним змістом. Дата має істотне значення для юридичного підтвердження факту фінансово-господарської діяльності, що реєструється.

М. Базась

**Перевірка** — фактичне вивчення окремих питань діяльності організації або дій апарату управління на підставі заяв, сигналів, скарг або відповідно до плану роботи суб'єкта, що контролюється. П., як правило, носить тематичний характер і може бути систематичною або періодичною, функціональною та міжфункціональною, суцільною та вибірковою. Основні варіанти П.: 1) *арифметична* — П. документів з метою визна-

чення правильності підрахунків та виявлення зловживань і крадіжок, прихованих за неправильними арифметичними діями; 2) *нормативно-правова* — П. господарських операцій щодо їх відповідності різним нормативним актам, інструкціям, стандартам, положенням; 3) *зустрічна* — П. достовірності та правильності відображених у документах господарських операцій, яка здійснюється шляхом порівняння даних різних документів, що належать до однієї і тієї самої або різних, але взаємопов'язаних господарських операцій та перебувають в різних підрозділах підприємства; 4) *взаємна* — П. різних за характером документів і облікових даних, в яких відображено господарські операції, що перевіряються; 5) *П. дотримання трудової дисципліни* — здійснюється безпосередньо на робочих місцях шляхом вибіркового спостереження, хронометражу та фотографування протягом робочого дня (за допомогою такої П. виявляють запізнення, неявки на роботу, ступінь зайнятості працівників, простої через неефективну організацію виробничого процесу); результати таких П. використовують надалі при визначенні заробітної плати; 6) *П. виконання прийнятих рішень* — застосовується для вивчення та аналізу дотримання виконавчої дисципліни; передбачає отримання від підлеглих усних чи письмових пояснень і довідок для прийняття подальших рішень керівником; 7) *П. фактів за заключною операцією* — застосовується для економії часу, коли можна не здійснювати П. всіх документів і бухгалтерських записів (наприклад, немає необхідності перевіряти виконання операцій по всьому технологічному циклу, а досить перевірити фактичну наявність деталей, за які нараховано заробітну плату за кінцевою операцією). Цей метод фактичного контролю застосовують і для визначення планових витрат і матеріалів за звітний період за даними складського обліку та прийнятої від цехів готової продукції.

В. Сладкевич

**Переговори (партнерські)** — 1) процес поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності різних, інколи суперечливих інтересів; 2) зустрічі та наради представників різних фірм із розгляду проблем бізнесу. Залежно від питань, які розглядаються, П. можуть мати такі цілі: презентація фірми для створення її позитивного

іміджу у ділових колах; презентація бізнес-проектів для інформування ділових партнерів про конкретні бізнес-проекти, пошук осіб, заінтересованих у підтриманні розробки і реалізації проекту; звіт про виконану роботу; обговорення планів реалізації майбутніх проектів; презентація товару та ін. П. призначені переважно для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками у формі пропозицій з вирішення поставлених проблем укласти угоду і одержати результати, що відповідають інтересам ділових партнерів. Успіх П. цілком залежить від якісної підготовки до їх проведення. Перед початком П. необхідно мати розроблену їх модель: чітко уявляти предмет і проблему П.; розробити приблизну програму, сценарій ходу П. (може бути кілька варіантів розвитку подій на П.); визначити питання, з яких можна зробити поступки, а також вищий і нижчий рівні компромісів.

За способами проведення переговорів і цілями учасників існують методи позиційного торгу (конфронтаційний підхід) і принципівих переговорів (партнерський підхід). *Метод позиційного торгу* полягає в тому, що спершу займаються позиції, якими потім поступаються в певній послідовності. Вихідні позиції характеризуються значним завищенням початкових вимог, які наполегливо відстоюють шляхом незначних поступок. Чим жорстокіша позиція і незначніші поступки, тим більше часу і зусиль потрібно, щоб з'ясувати можливість укладання угоди. Мета позиційного торгу — реалізувати свою завищену позицію найповніше і за мінімальних поступок. Тому П. зорієнтовані на певну гру, маніпулювання поведінкою партнера, тиск на нього. Існують два варіанти позиційного торгу. В основі першого — твердження, що виграш одного з учасників дорівнює програмі іншого, а альтернативними результатами П., можуть бути або абсолютний виграш, або повний програш, “все або нічого”. Другий, більш цивілізований варіант позиційного торгу трапляється частіше. Конфронтація сторін виражена менше, вони мають майже однакову силу. Учасники ділових П. шляхом торгу виходять на деяке “середнє рішення”. Позиційний торг як жорсткий метод ведення комерційних переговорів загалом малоефективний, оскільки характеризується непередбачуваністю результатом, значними витратами часу, по-

гіршенням відносин з партнерами, значною вірогідністю відмови від подальшого співробітництва. *Метод принципівих переговорів* полягає в тому, що партнери не торгуються, а виходять із суті справи і прагнуть знайти взаємну вигоду там, де це можливо. За розбіжності інтересів прагнуть досягти такого результату, який ґрунтується на справедливих нормах. Головне на принципівих П. — досягнення вирішення проблеми, заснованого на партнерських взаємовідносинах рівноправних суб'єктів. Поведінка на переговорах характеризується значною мірою відкритості, відсутністю початкового завищення вимог. Для того щоб переговори були об'єктивнішими і справедливішими, запрошуються посередники, спостерігачі, незалежні експерти.

*В. Сладкевич*

**Переказ вкладів** — доручення однієї особи, яка попередньо зробила вклад, банкові переказати певну грошову суму іншій особі, що здійснюється банком через свого кореспондента.

*О. Царіненко*

**Переказ грошовий** — спосіб переказу грошей одними юридичними та фізичними особами іншим через кредитні установи і підприємства зв'язку. Застосовується для оплати товарів і послуг, сплати податків, страхових платежів тощо на підставі платіжного доручення.

*О. Царіненко*

**Переконання** — 1) метод управління, що здійснюється ненасильницьким шляхом, спрямований на свідоме засвоєння й усвідомлення працівником певних морально-правових принципів та цінностей — визначальних чинників його поведінки, доброчесності та виконання службових, ділових обов'язків; 2) раціональна основа моральної поведінки працівника, що дає можливість йому здійснювати певні дії свідомо, із розумінням необхідності й доцільності поведінки.

*М. Головатий*

**Персонал** — весь особовий склад підприємства, організації або частина цього складу, яка вирізняється за професійними чи іншими ознаками (наприклад, обслуговуючий персонал).

*Г. Щокін*

**Петтігірю** Ендрю (нар. 1944) — професор, теоретик в галузі стратегічних досліджень і розвитку менеджменту. Народився 11 червня 1944 р. у Корбі, графство Нортгемптоншир (Великобританія); закінчив Граматичну школу Корбі, Ліверпульський університет (бакалавр адміністрування) і Манчестерську школу бізнесу (доктор філософії); працював дослідником у цій школі; обіймав посаду запрошеного асистента професора в Ельському університеті; читав лекції в Лондонській школі бізнесу; був професором кафедри вивчення організаційної поведінки у Варвикській школі бізнесу; в 1985 р. заснував у ній Центр вивчення корпоративних стратегій і розвитку й до 1995 р. був його керівником; працював за сумісництвом у Європейському інституті сучасних досліджень у галузі менеджменту в Брюсселі, а також у Гарвардському і Стенфордському університетах; був одним із засновників і першим головою Британської академії менеджменту, згодом став її другим президентом. *Основні праці:* “Політика організаційного ухвалення рішення” (1973); “Гігант пробудження: безперервність і зміна в ІСІ” (1985); “Корпоративна зміна стратегії та управління людськими ресурсами” (разом з С. Хендрі і П. Р. Спароу, 1990); “Зміна менеджменту до конкурентноздатного успіху” (з Р. Уіпп, 1991); “Модель зміни стратегії: випадок NHS” (з Е. Ферлі й Л. МакКі, 1992); “Новий суспільний менеджмент у дії” (з Е. Ферлі, Л. Асбернер й Л. Фіджеральд, 1996). П. зробив важливий теоретичний і практичний внесок у розуміння менеджменту і процесів організаційного розвитку, продовжує працювати у цьому напрямі; активно сприяє виробленню методологій дослідження динамічних організаційних процесів. Більшою мірою, ніж інші фахівці у галузі менеджменту, допоміг дійти згоди щодо комплексного характеру управлінських і організаційних процесів. Методологічні новації П. сприяють кращому розумінню багаторівневої природи комплексних процесів, які виникають за організаційних змін, привертають особливу увагу до корпоративної стратегії та її застосування у виконуваних організацією операціях. Особливий стиль досліджень П., а також якість і кількість опублікованих ним праць впливають як на розвиток обраного ним наукового напрямку, так і на

практику управління та внесення змін у діяльність менеджерів. Характер виконуваних П. досліджень сприяв формуванню ним і його колегами по Центру вивчення корпоративних стратегій і розвитку різноманітних міцних контактів з керівниками багатьох організацій приватного й державного секторів. Ці контакти, доповнені енергійними зусиллями вченого щодо поширення результатів досліджень, свідчать про велике значення його внеску в розвиток управлінського мислення.

*М. Філіппов*

**Підвищення кваліфікації** — будь-який вид навчання персоналу, спрямований на зростання професійно-кваліфікаційного рівня працівників і зумовлений постійними техніко-технологічними змінами.

*Г. Щокін*

**Підприємство** — самостійний суб’єкт господарювання, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку, торговельну, іншу господарську діяльність з метою отримання відповідного прибутку (доходу). У практиці господарювання кожне П. становить складну виробничо-економічну систему, що здійснює багато видів діяльності. Основним завданням діяльності П. є забезпечення потреб ринку товарами і послугами відповідного асортименту та якості. Виконання основного завдання П. вимагає вирішення часткових завдань: постійне підвищення ефективності виробництва; впровадження досягнень НТП у виробництво; постійне зростання культурно-технічного рівня працівників П. і залучення їх до творчої діяльності (винахідництво, раціоналізаторство, новаторство). *Основні ознаки П.:* 1) виробничо-технічна єдність (спільність продукції що виготовляється, процесів її виробництва, певний склад виробничих фондів, єдина технічна політика, спільність допоміжного і обслуговуючого господарств); 2) фінансово-економічна самостійність (можливість самостійно визначати напрями економічного розвитку, склад, обсяги випущеної продукції, напрями розподілу прибутку П., форми і розміри матеріального стимулювання, спільність систем планування та обліку); 3) організаційно-соціальна єдність (навність єдиного трудового колективу, ке-

рівника та адміністрації П., наділення П. правами і реквізитами юридичної особи). П. може бути створене: в результаті виділення зі складу діючого підприємства чи організації; на базі структурної одиниці діючих об'єднань за рішенням їх трудових колективів; внаслідок примусового поділу іншого підприємства відповідно до антимонopolного законодавства України; за бажанням фізичної особи (або групи осіб). *Основні ознаки класифікації П.:* 1) за чисельністю працівників і обсягом господарського обороту: малі, середні, великі; 2) за галузевою належністю: промислові, сільськогосподарські, будівельні, транспортні, торговельні, зв'язку, побутового обслуговування та ін.; можливе створення комбінованих підприємств; 3) за формою власності: індивідуальні — засновані на особистій власності фізичної особи і тільки її праці; сімейні — засновані на власності та праці членів однієї родини, які проживають разом; приватні — засновані на власності майна окремих громадян, з правом наймання робочої сили; колективні — засновані на власності трудового колективу П., а також кооперативу, іншого статутного товариства чи громадської організації; державні та державні комунальні — засновані на власності загальнодержавних (республіканських) чи адміністративно-територіальних одиниць; спільні — засновані на базі об'єднання майна різних власників (юридичних осіб та громадян інших держав) зі змішаною формою власності; 4) за правовим статусом і формою господарювання: одноосібні (приватні) — є власністю однієї особи, яка відповідає за свої зобов'язання усім майном; кооперативні — добровільні об'єднання громадян з метою спільного здійснення господарської діяльності; орендні — засновані на договірних взаєминах на тимчасове володіння і користування майном; господарські (партнерства) — певні об'єднання підприємств, які передбачають поєднання капіталів двох або більше суб'єктів господарювання, які за ступенем відповідальності та своїми зобов'язаннями поділяються на товариства: з повною відповідальністю; з обмеженою відповідальністю; командитні; акціонерні (відкритого і закритого типу); 5) за технологічною і територіальною цілісністю: материнські (головні) — контролюють інші фірми залежно від розміру капіталу, правового ста-

туса і ступеня підпорядкованості; дочірні (дублери); асоційовані; 6) за належністю капіталу: національні — капітал належить підприємцям своєї країни; закордонні — капітал є власністю іноземних підприємців повністю; змішані (спільні) — капітал належить підприємцям своєї та інших країн; 7) за метою і характером діяльності: комерційні — мають на меті отримання прибутку; некомерційні — підприємства невиробничої сфери (освіта, наука, медицина).

П. повинне бути зареєстроване з певною назвою, мати розрахунковий рахунок у банку. Державну реєстрацію П. здійснюють за заявничим принципом протягом п'яти робочих днів. Державний орган, який здійснює реєстрацію, зобов'язаний протягом цього терміну видати заявнику свідоцтво й у десятиденний термін повідомити податкову інспекцію та установу державної статистики про факт реєстрації. Свідоцтво про державну реєстрацію є підставою для відкриття рахунків у банківських установах, виготовлення печаток і штампів, на яких повинен бути вказаний номер реєстраційного свідоцтва. Підприємство має право відкривати філіали, відділення, представництва та інші відособлені підрозділи. Перед реєстрацією П. засновники укладають установчу угоду, в якій визначають предмет угоди (що робить засновник, а що — виконавець); обов'язки двох сторін; відповідальність сторін; розмір і порядок оплати; витрати та збори згідно з умовами; додаткові умови; юридичні адреси сторін. Діяльність офіційно зареєстрованого П. регламентується його статутом. Статут є основним правовим документом П., розробляється згідно із законом і законодавчими актами України, його затверджує власник чи засновник підприємства, а для державних підприємств — власник майна за участю трудового колективу. У статуті визначають власника та найменування П., його місцезнаходження, предмет і цілі діяльності, органи управління та порядок їх формування, компетенцію і повноваження трудового колективу та його виробничих органів, порядок утворення майна П., умови його реорганізації та припинення діяльності. П. є юридичною особою з моменту його державної реєстрації, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку, кутовий штамп, фірмовий знак, майнові

права й обов'язки, може бути позивачем та відповідачем у всіх судових і арбітражних органах. П. вправі здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, не заборонену законами України, а також зовнішньоекономічну діяльність. Власник П. самостійно визначає структуру управління, штати функціональних, виробничих та інших підрозділів тощо. П. самостійно планує свою діяльність, і визначає стратегію розвитку, здійснює матеріально-технічне забезпечення власного виробництва через систему прямих угод (контрактів) або через товарні біржі та інші посередницькі організації. П. реалізує свою продукцію, послуги за цінами і тарифами, попередньо встановленими або договірними на підставі прямих угод, державного замовлення, через товарні біржі, мережу власних торгових підприємств. Самостійно встановлює форми, системи і розміри оплати праці. Після сплати податкових та інших платежів власник самостійно розпоряджається прибутком, який є узагальнюючим показником фінансових результатів на всіх П.

П. може користуватися банківським кредитом, має право відкривати розрахунковий та інші рахунки для зберігання грошових коштів і здійснення усіх видів розрахункових, кредитних та касових операцій за місцем реєстрації П. або у будь-якому банку України. Може надавати банку на договірних засадах право використовувати свої вільні кошти і встановлювати відсотки за їх використання. Самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, може відкривати за межами України свої представництва та виробничі підрозділи, які утримує власним коштом. Власник П. повинен постійно поліпшувати умови праці, життя, здоров'я та побуту працівників. Держава гарантує дотримання законних прав та інтересів П., забезпечує різні правові й економічні умови господарювання, пільгові умови тим П., що впроваджують прогресивні технології, створюють нові робочі місця, використовують працю громадян, які потребують соціального захисту.

Припинення підприємницької діяльності здійснюється: з власної ініціативи П.; на підставі рішення суду; в разі завершення терміну ліцензії та в інших передбачених законодавством випадках. Про таку акцію повідомляють в офіційній пресі з визначенням термінів претензій до П., що ліквідується.

Ліквідаційна комісія повинна оцінити наявне майно такого П., розрахуватись з кредиторами, скласти і передати власнику ліквідаційний баланс. П. вважається ліквідованим (реорганізованим) з моменту вилучення його з Державного реєстру України.

*О. Фещенко*

**Підприємство державне комерційне** — суб'єкт підприємницької діяльності, що діє на підставі статуту на принципах підприємництва і несе відповідальність за наслідки своєї діяльності усім належним йому на правах господарського відання майном. Майно П. д. к. закріплюється за ним на правах господарського відання. Статутний фонд утворюється уповноваженим органом, до сфери управління якого воно належить, до реєстрації як суб'єкта господарювання. Мінімальний розмір статутного фонду П. д. к. встановлюється законом. Якщо вартість активів підприємства за результатами його діяльності виявиться меншою, ніж розмір статутного фонду, передбачений статутом підприємства орган, до сфери управління якого воно належить, зобов'язаний в установленому законодавством порядку зменшити його статутний фонд, але не нижче від встановленого мінімального розміру. Держава та орган, до сфери управління якого входить П. д. к., не несуть відповідальності за його зобов'язаннями, крім випадків, передбачених законодавством та іншими законами. Збитки, завдані підприємству внаслідок виконання рішень органів державної влади або органів місцевого самоврядування, які було визнано судом неконституційними або недійсними, підлягають відшкодуванню зазначеними органами добровільно або за рішенням суду. Унітарне П. д. к. може бути перетворене у випадках та порядку, передбачених законом, на корпоративне підприємство (державне акціонерне товариство). Особливості діяльності корпоративних підприємств визначаються Господарським кодексом України та іншими законами. П. д. к. зобов'язане приймати та виконувати доведені до нього в установленому законодавством порядку державні замовлення і державні завдання, а також враховувати їх при формуванні виробничої програми, визначенні перспектив свого економічного і соціального розвитку та виборі контрагентів. Підприємство не має права безоплатно передавати належне



йому майно іншим юридичним особам чи громадянам, крім випадків, передбачених законом. Відчувувати, віддавати в заставу майнові об'єкти, що належать до основних фондів, здавати в оренду цілісні майнові комплекси структурних одиниць та підрозділів підприємство має право лише за попередньою згодою органу, до сфери управління якого воно входить, і, як правило, на конкурентних засадах. Кошти, одержані від продажу майнових об'єктів, що належать до основних фондів підприємства, спрямовуються на інвестування його виробничої діяльності. Списання з балансу не повністю амортизованих основних фондів, а також прискорена амортизація основних фондів із П. д. к. можуть здійснюватися лише за згодою органу, до сфери управління якого воно належить. П. д. к. утворюють за рахунок прибутку (доходу) спеціальні (цільові) фонди, призначені для покриття витрат, пов'язаних з їх діяльністю: амортизаційний фонд; фонд розвитку виробництва; фонд споживання (оплати праці); резервний фонд; інші фонди, передбачені статутом підприємства. Порядок визначення нормативів відрахувань до цільових фондів підприємств, їх граничні розміри, порядок формування і використання цих фондів встановлюються законом. У разі зміни керівника П. д. к. обов'язковим є здійснення ревізії фінансово-господарської діяльності підприємства в порядку, передбаченому законом. Інші особливості господарської та соціальної діяльності П. д. к. визначаються законом.

*В. Сладкевич*

**Підприємство державне унітарне** — підприємство, яке утворюється компетентним органом державної влади в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини державної власності, як правило, без поділу її на частки і входить до сфери його управління. Орган державної влади, до сфери управління якого належить підприємство, є представником власника і виконує його функції у межах, визначених законодавчими актами. Майно П. д. у. перебуває у державній власності й закріплюється за таким підприємством на праві господарського відання або оперативного управління. Найменування підприємства повинно містити слова “державне підприємство”. П. д. у. не несе відповідальності за зобов'язаннями власника і органу влади,

до сфери управління якого воно входить. Органом управління такого підприємства є керівник, який призначається органом, до сфери управління якого входить підприємство, і є підзвітним цьому органу. Законом можуть бути визначені особливості статусу керівника П. д. у., в т. ч. встановлено підвищену відповідальність керівника за результати роботи підприємства. П. д. у. діють як державні комерційні або казенні підприємства.

*В. Сладкевич*

**Підприємство з іноземними інвестиціями** — підприємство, в статутному фонді якого не менше 10 % становить іноземна інвестиція. Набуває статусу П. з і. і. з дня зарахування іноземної інвестиції на його баланс. Іноземною інвестицією є цінності, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти інвестиційної діяльності відповідно до законодавства України з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту. Іноземні інвестиції можуть вкладатися в об'єкти, інвестування в які не заборонено законами України. П. з і. і. мають право бути засновниками дочірніх підприємств, створювати філії та представництва на території України та за її межами з дотриманням вимог законодавства України та законодавств відповідних держав. Законом можуть бути визначені галузі господарювання та (або) території, в яких встановлюється загальний розмір участі іноземного інвестора, а також території, на яких діяльність П. з і. і. обмежується або забороняється, виходячи з вимог збереження національної безпеки. Правовий статус і порядок діяльності П. з і. і. визначаються законом про режим іноземного інвестування в Україні, іншими законодавчими актами.

*В. Сладкевич*

**Підприємство іноземне** — унітарне або корпоративне підприємство, створене за законодавством України, що діє виключно на основі власності іноземців або іноземних юридичних осіб, або діюче підприємство, придбане повністю у власність цих осіб. П. і. не можуть створюватися в галузях, визначених законом, що мають стратегічне значення для безпеки держави. Діяльність філій, представництв та інших

відокремлених підрозділів підприємств, утворених за законодавством інших держав, здійснюється на території України відповідно до її законодавства. Умови і порядок створення, вимоги до організації та діяльності П. і. визначаються законами про режим іноземного інвестування та іншими законами.

*В. Сладкевич*

**Підприємство казенне** — підприємство, що створюється у галузях народного господарства, в яких: 1) законом дозволено здійснення господарської діяльності лише державним підприємствам; основним (понад 50 %) споживачем продукції (робіт, послуг) є держава; 2) за умовами господарювання неможлива вільна конкуренція товаровиробників чи споживачів; 3) переважаючим (понад 50 %) є виробництво суспільно необхідної продукції (робіт, послуг), яке за своїми умовами і характером потреб, що ним задовольняються, як правило, не може бути рентабельним; 4) приватизацію майнових комплексів державних підприємств заборонено законом. П. к. створюється за рішенням Кабінету Міністрів України, в якому визначаються обсяг і характер основної діяльності підприємства, а також орган, до сфери управління якого воно входить. Реорганізація і ліквідація П. к. здійснюються за рішенням органу, до компетенції якого належить його створення. Майно П. к. закріплюється за ним на правах оперативного управління в обсязі, зазначеному в статуті підприємства. П. к. є юридичною особою, має відповідні рахунки в установах державного банку, печатку із своїм найменуванням. Орган, до сфери управління якого належить П. к., затверджує статут підприємства, призначає його керівника, дає дозвіл на здійснення підприємством господарської діяльності, визначає види продукції (робіт, послуг), на виробництво та реалізацію якої поширюється зазначений дозвіл. Найменування П. к. повинне містити слова “казенне підприємство”. Підприємство здійснює господарську діяльність відповідно до виробничих завдань органу, до сфери управління якого воно входить. Самостійно організує виробництво продукції (робіт, послуг) і реалізує її за цінами (тарифами), що визначаються в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України, якщо інше не передбачено законом. Орган, до сфери управління

якого входить П. к., здійснює контроль за використанням та збереженням належного підприємству майна, має право вилучити майно, яке не використовується або використовується не за призначенням, та розпорядитися ним у межах своїх повноважень. П. к. не має права відчужувати або іншим способом розпоряджатися закріпленим за ним майном, що належить до основних фондів, без попередньої згоди органу, до сфери управління якого воно входить. *Джерела формування майна П. к.:* державне майно, передане підприємству відповідно до рішення про його створення; кошти та інше майно, одержані від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємства; цільові кошти, виділені з Державного бюджету України; кредити банків; частина доходів підприємства, одержаних ним за результатами його господарської діяльності, передбачена статутом; інші джерела, не заборонені законом. П. к. одержує кредити для виконання статутних завдань під гарантію органу, до сфери управління якого воно належить. Відповідає за своїми зобов'язаннями лише коштами, що перебувають у його розпорядженні. У разі бракування зазначених коштів держава в особі органу, до сфери управління якого належить підприємство, несе повну субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями П. к. Порядок розподілу та використання прибутку підприємства визначається його статутом відповідно до порядку, встановленого Кабінетом Міністрів України згідно із законом. Інші особливості господарської та соціальної діяльності П. к. визначаються законом про державні підприємства та іншими законодавчими актами.

*В. Сладкевич*

**Підприємство комунальне унітарне** — підприємство, яке утворюється компетентним органом місцевого самоврядування в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини комунальної власності та входить до сфери його управління. Орган, до сфери управління якого належить П. к. у., є представником власника (відповідної територіальної громади) і виконує його функції у межах, визначених чинними законодавчими актами. Майно П. к. у. перебуває у комунальній власності підприємства і закріплюється за ним на правах господарського відання (комунальне комерційне підприємство) або оперативного управління

(комунальне некомерційне підприємство). Статутний фонд П. к. у. утворюється органом, до сфери управління якого воно належить, перед реєстрацією його як суб'єкта господарювання. Мінімальний розмір статутного фонду підприємства встановлюється відповідною місцевою радою. Найменування П. к. у. повинно містити слова "комунальне підприємство" та вказівку на орган місцевого самоврядування, до сфери управління якого воно належить. П. к. у. не несе відповідальності за зобов'язаннями власника та органу місцевого самоврядування, до сфери управління якого воно належить. Очолює підприємство його керівник, який призначається органом, до сфери управління якого належить підприємство, і є підзвітним цьому органу. Збитки, завдані П. к. у. внаслідок виконання рішень органів державної влади або місцевого самоврядування, підлягають відшкодуванню зазначеними органами добровільно або за рішенням суду. Особливості господарської діяльності П. к. у. визначаються відповідно до вимог, встановлених чинним законодавством щодо діяльності державних комерційних або казенних підприємств, а також інших вимог, передбачених законом.

*В. Сладкевич*

**Підприємство об'єднання громадян, релігійної організації** — унітарне підприємство, засноване на власності об'єднання громадян (громадської організації, політичної партії) або власності релігійної організації для здійснення господарської діяльності з метою виконання їх статутних завдань. Право власності об'єднань громадян реалізують їх вищі статутні органи управління в порядку, передбаченому законом та статутними документами. Право власності релігійних організацій реалізується їх органами управління відповідно до закону. Засновником П. о. г. є відповідне об'єднання громадян, що має статус юридичної особи, а також об'єднання (спілка) громадських організацій, якщо його статутом передбачено право заснування підприємств. Політичним партіям та юридичним особам, що ними створюються, забороняється засновувати підприємства, за винятком засобів масової інформації, підприємств, що здійснюють продаж суспільно-політичної літератури, інших пропагандистсько-агітаційних матеріалів,

виробів з власною символікою, проведення виставок, лекцій, фестивалів та інших суспільно-політичних заходів. Релігійні організації мають право засновувати видавничі, поліграфічні, виробничі, реставраційно-будівельні, сільськогосподарські та інші підприємства, необхідні для забезпечення діяльності цих організацій. П. о. г. р. о. діє на підставі статуту і є юридичною особою, здійснюючи свою діяльність на правах оперативного управління або господарського відання відповідно до вимог чинного законодавства. Обмеження щодо створення та діяльності окремих видів таких підприємств встановлюються законами.

*В. Сладкевич*

**Підприємство орендне** — підприємство, створене орендарем на основі оренди цілісного майнового комплексу існуючого державного або комунального підприємства або майнового комплексу виробничого структурного підрозділу (структурної одиниці) цього підприємства з метою здійснення підприємницької діяльності. Орендарем є юридична особа, утворена членами трудового колективу підприємства чи його підрозділу, майновий комплекс якого є об'єктом оренди. Організація членів трудового колективу, зареєстрована як юридична особа, має переважне право на укладення договору оренди майна того підприємства (структурного підрозділу), де створено цю організацію. Орендодавцями щодо майнових комплексів, які належать до державної або комунальної власності, є Фонд державного майна України та його регіональні відділення, а також органи, уповноважені Верховною Радою Автономної Республіки Крим, місцевими радами управляти майном, що належить відповідно Автономній Республіці Крим або є у комунальній власності. Законом визначаються об'єкти державної та комунальної власності, на основі яких не можуть створюватися П. о. Передання в оренду майнових комплексів не припиняє права власності на це майно. Передавати цілісні майнові комплекси у суборенду забороняється. Орендар несе відповідальність за забезпечення цілісності та збереження майна, отриманого в оренду, і на вимогу орендодавця повинен відшкодувати завдані йому збитки. П. о. може бути визнане банкрутом у порядку, встановленому

законом. Порядокукладання договору оренди майнового комплексу та інші питання створення і діяльності П. о. регулюються законами.

*В. Сладкевич*

**Підприємство приватне** — підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання — юридичної особи. Порядок організації та діяльності П. п. визначається законами України.

*В. Сладкевич*

**Підприємство спільне (СП)** — підприємство, засновано на базі об'єднання майна різних власників (змішана форма власності). Засновниками СП можуть бути юридичні особи, громадяни України та інших держав. У Законі України “Про власність” розглядається власність СП як підприємств за участю, з одного боку, юридичних осіб і громадян України, а з іншого — юридичних осіб і громадян інших держав. *СП здійснюють таку діяльність:* 1) експорт та імпорт товарів, науково-технічних досягнень, капіталів і робочої сили; 2) надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності (у т. ч.: транспортно-експедиційних, виробничих, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристичних та інших послуг, не заборонених законодавством України); 3) наукова, науково-технічна, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними фірмами; 4) навчання, підготовка та перепідготовка спеціалістів на комерційній основі; 5) міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами, передбачені законодавством України; 6) кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності; 7) створення банківських, кредитних та страхових закладів на території України у випадках, передбачених її законами; 8) спільна підприємницька ді-

яльність і створення спільних підприємств різних видів та форм, спільне здійснення господарських операцій, спільне володіння майном як на території України, так і за її межами; 9) підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших об'єктів інтелектуальної власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності; 10) аналогічна діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за межами України; 11) організація виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших заходів на комерційних засадах; 12) організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібною торгівлі на території України; 13) товарообмінні (бартерні) операції, зустрічна торгівля; 14) орендні операції (у т. ч. лізингові); 15) роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності на території України та за її межами; 16) різного роду посередницькі операції учасників зовнішньоекономічної діяльності.

Створення СП є формою здійснення інвестицій у національну економіку. За чинним законодавством засновниками СП можуть бути будь-які власники майна — юридичні особи та громадяни України, а також іноземні юридичні особи та громадяни. *Вимоги до засновників СП:* юридичні особи повинні мати статус суб'єкта підприємницької діяльності після державної реєстрації, а в установчих документах чітко фіксуватися право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність; фізичні особи — громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають постійне місце проживання в Україні, мають бути зареєстровані як підприємці; юридичні та фізичні особи повинні бути зареєстровані як учасники зовнішньоекономічної діяльності. Реалізувати право на створення СП юридичні та фізичні особи мають право тільки після державної реєстрації їх як учасників зовнішньоекономічної діяльності, яку здійснює Міністерство зовнішньоекономічних зв'язків і торгівлі України (МЗЕЗторг). СП може створюватись і як мале підприємство відповідно до чинного законодавства. Важливою характеристикою правового статусу СП є те, що на них повною мірою поширюються законодавство України, норми громадян-

ського, трудового, земельного, фінансового, адміністративного та інших галузей національного права. З дня державної реєстрації СП користуються всіма правами статусу юридичної особи. Від свого імені укладають договори, мають майнові права, несуть обов'язки, можуть бути позивачами та відповідати у судах. СП мають право здійснювати будь-які види господарської діяльності, які не заборонені законодавством України та відповідають цілям, передбаченим у статуті СП. Суттєвим є також законодавчо закріплений спеціальний режим захисту прав та інтересів іноземних інвесторів. Держава не може ревізувати іноземні інвестиції, крім випадків стихійного лиха, аварій, епідемій. Компенсація повинна бути адекватною та ефективною. Захист права власності СП забезпечується встановленою законом відповідальністю державних органів як за неправомірне втручання у здійснення власником його повноважень з володіння, користування та розпорядження майном, так і за видання актів, які не відповідають законодавству та порушують права власника. *Вищим органом управління СП* є збори учасників або призначених ними представників (нотаріально засвідченим дорученням). Представники учасників призначаються на постійний або на визначений термін. Учасник може у будь-який час позбавити свого представника участі у зборах учасників, повідомивши про це інших учасників, а також передати свої повноваження на зборах іншому учаснику або його представнику.

Учасники мають кількість голосів пропорційно розміру їх часток у статутному фонді СП. Збори учасників вибирають свого головуючого на постійний термін, або передбачають черговість головування учасників у алфавітному порядку. Вони також самостійно визначають регламент своєї роботи. *До виключної компетенції зборів учасників належать:* 1) визначення основних напрямів діяльності СП; затвердження планів і звітів про їх виконання; внесення змін в статут і установчий договір; 2) вибори (призначення) і відкликання дирекції (директора) і ревізійної комісії; затвердження річних результатів діяльності СП, у т. ч. його філій, затвердження звітів і висновку ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку, визначення порядку покриття збитків; створення, реорганізація

та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження положень (статуту) про них; винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб СП; затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів СП; вибори головуючого зборів учасників; 3) визначення порядку розподілу прибутку, основних напрямів інвестиційної політики СП; встановлення розміру, форми і порядку внесення учасниками додаткових внесків; вирішення питань про придбання СП частки учасника; визначення умов оплати праці посадових осіб СП, його філій та представництв дочірніх підприємств; прийняття рішень про припинення діяльності СП, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу; 4) виключення учасника із СП (рішення щодо визначення основних напрямів діяльності СП і затвердження його планів та звітів про їх виконання, внесення змін в установчі документи, а також виключення учасника СП приймаються одностайно, з решти питань — простою більшістю голосів). Збори учасників скликаються у міру необхідності, але не рідше як двічі на рік. Головуючий на зборах учасників організує їх роботу. Збори учасників приймають рішення на своїх засіданнях, але в окремих випадках, передбачених в установчому договорі, допускається прийняття рішень методом опитування. У цьому разі проект рішення розсилається учасникам, які повинні у письмовій формі повідомити про свою позицію. Протягом 10 днів з моменту одержання інформації від останнього з них всі вони повинні бути повідомлені головуючим про прийняття рішення. Рішення методом опитування вважається прийнятим за відсутності заперечення будь-кого із учасників. Збори є правомочними, якщо в них беруть участь учасники, які у сукупності мають понад 60 % голосів, а з питань, що вимагають одностайності, — всі учасники. Будь-який з них має право вимагати розгляду питання на зборах учасників за умови, що він заявив про це не пізніше як за 25 днів до початку зборів. Головуючий організує ведення протоколу в спеціальній книзі протоколів, яка повинна надаватись учасникам у будь-який час, а на їх вимогу — засвідчені витяги із цієї книги. Позачергові збори учасників скликаються головуючим, якщо цього вимагають інтереси СП в цілому (загроза

значного скорочення статутного фонду, неплатоспроможності та ін.), а також на вимогу директора (дирекції); ревізійної комісії СП. Учасники СП, яким належить у сукупності понад 20 % голосів, мають право вимагати скликання позачергових зборів учасників у будь-який час та з будь-якого приводу. Якщо протягом 25 днів головної не виконав цієї вимоги, вони можуть самі скликати збори учасників. Про проведення зборів учасники повідомляються письмово (або іншим способом) не менш як за 30 днів до початку зборів із зазначенням часу та місця їх проведення, а також порядку денного.

Для управління поточною діяльністю СП вищий орган управління (збори учасників) обирає або призначає виконавчий орган управління — колективний (дирекцію) або одноосібний (директора). Дирекція (директор) самостійно вирішує всі питання діяльності СП, крім тих, які належать до виключної компетенції зборів учасників. Збори учасників можуть винести рішення про передання частини своїх прав до компетенції директора (дирекції). Дирекція (директор) підзвітна зборам учасників і організує виконання їх рішень. Вона (він) не може приймати рішення, обов'язкові для учасників. Директор (члени дирекції) не може бути водночас головоючим на зборах учасників. При найнятті (призначенні, обранні) директора СП на посаду з ним укладається контракт, в якому визначаються терміни найняття, його права, обов'язки та відповідальність перед зборами учасників і колективу СП, умови його матеріального забезпечення та звільнення з посади з урахуванням гарантій, передбачених контрактом та чинним законодавством.

*В. Сладкевич*

**Підрядник** — фізична або юридична особа, яка за договором підяду зобов'язується виконати певну роботу для замовника. Правовідносини за договором підяду регулюються нормами Цивільного кодексу України, іншими законодавчими та підзаконними нормативними актами. За договором підяду П. зобов'язується виконати на свій ризик певну роботу за завданням замовника з його або своїх матеріалів, а замовник — прийняти й оплатити виконану роботу. П. має право, якщо інше не

встановлено договором, залучити до виконання роботи інших осіб (субпідрядників), залишаючись відповідальним перед замовником за результат їхньої роботи. У цьому разі П. виступає перед замовником як генеральний П., а перед субпідрядником — як замовник. Генеральний П. відповідає перед субпідрядником за невиконання або неналежне виконання замовником своїх обов'язків за договором підяду, а перед замовником — за порушення субпідрядником свого обов'язку.

*В. Короткін*

**Підхід аналітичний до стратегічного управління** — підхід, згідно з яким процес формування стратегії — це здійснений на підставі аналітичних розрахунків вибір ключової стратегічної позиції фірми залежно від галузевої структури ринку. Розробники підходу — М. Портер, Д. Шендел, К. Хаттен. Галузева структура ринку впливає на стратегічну позицію компанії, яка, в свою чергу, зумовлює організаційну структуру управління. Така точка зору базується на ідеї, що в кожній галузі може бути використана обмежена кількість ключових стратегій, дотримання яких дасть змогу компанії зайняти вигідні ринкові позиції, забезпечить захист від атак конкурентів і одержання прибутку, необхідного для розширення і зростання. Основними дійовими особами з вибору стратегій є аналітики. Вони здійснюють розрахунки, систематизують оброблені дані, на підставі яких рекомендують оптимальну стратегію. Принципова відповідальність за реалізацію стратегії покладається на керівництво фірми. П. а. до с. у. застосовується в компаніях з бюрократичною (філіальною, глобальною) структурою управління, що діють в галузях масового виробництва предметів споживання в простому, стабільному, структурованому, кількісно вимірюваному бізнес-середовищі. Значним внеском прибічників цього підходу є розроблені концепції: ключових стратегій; конкурентних переваг; “ланцюжка цінностей”; конкурентного аналізу; кривої досвіду; матричного аналізу портфелю бізнесів фірми. *Недоліки та обмеження підходу:* 1) стратегічний аналіз відіграє значну роль при розробці стратегій компаній в стабільних, статичних умовах, але в умовах динамічного середовища він

малоефективний, оскільки не враховує значної кількості випадкових факторів; 2) плановики, аналітики мають справу тільки з цифрами, будучи ізольованими в центральних офісах від реальних процесів бізнесу; надмірна увага до розрахунків часто стає перешкодою навчання і творчості, негативно впливає на рівень залучення фахівців у процес розроблення стратегії; 3) інші співробітники компанії сприймаються аналітиками і керівництвом як рядові виконавці, які повинні бездумно виконувати нав'язані їм стратегії.

*В. Сладкевич*

**Підхід дизайнерський до стратегічного управління** — підхід, згідно з яким економічну стратегію слід розуміти як спробу досягнення відповідності між характеристиками організації та її можливостями у зовнішньому середовищі. Представники підходу — П. Селзнік (1957); А. Уандлер (1962); К. Ендрюс (1980). *Вихідні положення:* 1) формування стратегії повинно бути продуманим свідомим процесом; рішення мають прийматися з розумінням того, що ефективні стратегії створюються в ході напруженого і жорстко контрольованого розумового процесу, вивчення ситуації; 2) організація розглядається як носій сил і слабкостей, а зовнішнє середовище — як засіб для досягнення мети, джерело загроз чи можливостей; 3) основною дійовою особою стратегічного процесу є керівник організації, “архітектор стратегії”; керівництво домінує, оцінює, несе відповідальність за контроль над стратегічним процесом; 4) модель побудови стратегії повинна бути достатньо простою і неформальною, єдиною в своєму роді; кращою, одержаною в результаті індивідуального моделювання; її розроблення ґрунтується не на загальних для всіх випадків змінних, а на вимогах конкретної ситуації. Науковий внесок представників підходу в розвиток стратегічного управління: розроблення особливої мови, якою обговорюють проблеми формування стратегії; започаткування центрального поняття “стратегічний менеджмент” — твердження про те, що стратегія відображає фундаментальну відповідність між зовнішніми можливостями і внутрішнім потенціалом організації; розроблення концепції і технології здійснення SWOT-аналізу, що означає оцінку сильних

(streights) і слабких (weaknesses) сторін організації у світі існуючих можливостей (opportunities) і загроз (threats); введення поняття “відмінні компетенції”; привернення уваги до взаємозв'язку стратегії та структури управління організації.

*В. Сладкевич*

**Підхід до управління процесний** — управління є безперервною серією взаємозалежних дій або функцій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, оскільки складається із серії взаємозалежних дій. Управління — це процес, основними функціями якого є: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання, а також низка інших: розпорядництво, керування, координування, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, добір персоналу, представництво і ведення переговорів або укладання угод.

*Л. Зґалат-Лозинська*

**Підхід до управління системний** — методологія досліджень організацій як систем. Організація як складна і відкрита система є частиною зовнішнього оточення, що має вхід і вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок, а також внутрішню структуру — сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, перетворення входу системи на її вихід і досягнення цілей системи. Власності організації як системи поділяються на кілька груп: 1. *Сутність і складність організації:* а) первинність системи як цілого (системи існують як ціле, що поділяється на компоненти; не компоненти складають ціле, а навпаки — ціле складається із компонентів; у цілісній системі окремі частини функціонують спільно); б) розмірність — кількість компонентів системи і зв'язків між ними (залежно від кількості компонентів системи поділяються на малі, середні та складні); в) складність структури — кількість рівнів управління; різноманітність компонентів і зв'язків; складність управління; обсяг інформації, необхідної для управління; г) жорсткість — ступінь зміни параметрів системи за певні проміжки часу; ступінь впливу об'єктивних зако-

нів і закономірностей на функціонування системи; ступінь свободи системи тощо); г) вертикальна цілісність — кількість рівнів ієрархії, зміни в яких впливають на всю систему; ступінь взаємозв'язку ієрархічних рівнів; ступінь самостійності підсистем організації; д) ієрархічність — виявляється за структуризацією (побудові “дерева цілей”) і декомпозиції цілей організації (приклад ієрархічності елементів виробничої структури: корпус — цех — виробнича дільниця — робоче місце). 2. *Зв'язок організації із зовнішнім середовищем*: а) взаємозалежність організації та зовнішнього середовища — організації функціонують у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем; реагуючи на його вплив, вона змінюється, але при цьому зберігає якісну визначеність і стійкість; б) ступінь самостійності — кількість зв'язків системи із зовнішнім середовищем в середньому на один її компонент (параметр); в) сумісність — правова, інформаційна, науково-методична, ресурсна сумісність організації з чинниками (суб'єктами) зовнішнього середовища; інструментом забезпечення сумісності є стандартизація елементів, процесів організації. 3. *Особливості визначення цілей організації*: а) цілеспрямованість — ієрархія цілей визначає напрям розвитку будь-якої організації; для ефективного функціонування і розвитку потрібно будувати “дерево цілей”; б) спадковість — передання головних успадкованих властивостей організації на етапах її розвитку від старого покоління до нового; в) пріоритет інтересів (цілей) системи вищого рівня — спершу повинні задовольнятися інтереси організації в цілому, а потім інтереси її підсистем, підрозділів; г) надійність — стабільність функціонування організації в разі виходу з ладу одного з її компонентів; збереження параметрів розвитку організації протягом певного періоду; стійкість фінансового стану організації; г) оптимальність — ступінь задоволення вимог до організації, реалізація запланованих цілей, які забезпечують найкраще використання її потенціалу; д) невизначеність інформаційного забезпечення — випадковий, імовірносний характер ситуацій, параметри яких впливають на розвиток організації; своєчасність, достовірність, надійність інформаційного забезпечення є основними чинниками досягнення поставлених цілей. 4. *Особливості функціо-*

*нування і розвитку організації як системи*: а) безперервність функціонування і розвитку — поки організація розвивається, вона функціонує (процеси в будь-якій системі безперервні та взаємообумовлені; організація для власного самозбереження повинна бути готовою до розвитку і навчання — тільки так вона може вижити в умовах конкуренції, різноманіття форм і методів бізнесу); б) альтернативність шляхів функціонування і розвитку — вона може мати як об'єктивний, так і суб'єктивний характер; залежно від конкретних параметрів ситуації у стратегічному і оперативному управлінні застосовуються кілька шляхів досягнення певної цілі; також рекомендується розробляти кілька альтернативних варіантів програм, планів, сіткових моделей в умовах високої невизначеності ситуації; в) синергічність — ефективність функціонування організації не дорівнює сумі ефективностей функціонування її підрозділів (за ефективного управління в організації досягається ефект синергії — взаємодії, одержання якого повинні прагнути менеджери); г) інерційність — швидкість (затримання) реакції організації на зміни зовнішнього середовища; г) адаптивність — спроможність організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища і при цьому нормально функціонувати; д) організованість — ступінь наближення показників та параметрів організації (пропорційності, паралельності, прямоточності, норми управління, централізації) до оптимального рівня; неорганізована система неефективна, швидко руйнується; е) рівень стандартизації — сумісність організації з іншими системами, відповідність її показників, особливостей виробничого та управлінського процесів, технологій існуючим галузевим, державним та міжнародним стандартам.

*Рекомендації щодо застосування П. до у. с.:* 1) кількість компонентів організації, які визначають її розмір, повинна бути мінімальною, але достатньою для реалізації організаційних цілей; 2) для спрощення структури організації потрібно скорочувати кількість рівнів управління, зв'язків між її компонентами, автоматизувати процеси виробництва і управління; 3) структура організації повинна бути гнучкою, з найменшою кількістю жорстких зв'язків, спроможною швидко перенастроювати-



ся на виконання нових завдань, пристосовуватись до нових вимог ринку; 4) зміни у вертикальних зв'язках компонентів організації повинні мінімально впливати на її функціонування; для цього необхідно розвивати делегування повноважень суб'єктам управління, забезпечувати оптимальну самостійність і незалежність структурних підрозділів організації; 5) кількість горизонтальних зв'язків між елементами одного рівня організації повинна бути мінімальною, але достатньою для нормального її функціонування; 6) вивчення ієрархічності системи та її структуризації потрібно починати з визначення систем вищого рівня (кому підпорядковується і куди входить певна організація), її зв'язків з цими системами; 7) кількість зв'язків організації із зовнішнім середовищем має бути мінімальною, але достатньою для нормального її функціонування; надмірне зростання кількості зв'язків ускладнює керованість організації, а їх недостатність знижує якість управління; 8) для побудови, функціонування і розвитку організації в умовах розширення міжнародної інтеграції потрібно досягнення її сумісності з іншими системами за правовим, інформаційним, науково-методичним, ресурсним забезпеченням; 9) ефективність і перспективність організації досягаються оптимізацією її цілей, структури, системи менеджменту, інших параметрів; 10) при формуванні цілей організації потрібно враховувати невизначеність інформаційного забезпечення; 11) в умовах швидких змін зовнішнього середовища організація повинна бути здатною оперативно адаптуватися до них.

*В. Сладкевич*

#### **Підхід до управління ситуаційний**

1) підхід, згідно з яким методики і концепції управління повинні застосовуватися відповідно до конкретних ситуацій; 2) оперативне управління, за якого управлінські рішення приймають зі зміною економічної ситуації та проблем, що при цьому виникають. Цей підхід є сучасним продовженням і розвитком системного підходу до управління; розроблений наприкінці 60-х років ХХ ст. Центральною категорією підходу є "ситуація" — конкретний набір обставин, які значно впливають на організацію в певний час. Ситуаційний підхід передбачає, що

результати одних і тих самих управлінських дій в різних ситуаціях можуть значно різнитися. Тому при здійсненні необхідних управлінських дій менеджери повинні виходити з того, в якій ситуації вони діють. У межах підходу відкидається застосування універсальних правил в управлінні та пропонуються рекомендації менеджерам щодо послідовності їх дій в конкретних ситуаціях: 1) керівникам потрібно швидко накопичувати теоретичний і практичний досвід (власний, колег, конкурентів) ефективного управління в різних ситуаціях; 2) в організації повинні бути передбачені можливості (резерви) для необхідних змін та пристосування її до зміни ситуації (наприклад: застосування гнучких, адаптивних структур управління; розроблення сценаріїв дій за різних варіантів розвитку подій; застосування гнучких технологій у виробництві, використання ситуаційного підходу до лідерства тощо); 3) менеджери повинні вміти аналізувати ситуацію, щоб визначити: які фактори в даний момент впливають на організацію, ступінь їх важливості, наслідки їх впливу та зміни ситуації для фірм; 4) необхідно здійснювати зміни, які дадуть змогу підприємству (підрозділу) пристосуватися до ситуації; передбачаючи при цьому ймовірні наслідки (позитивні та негативні) прийнятих рішень і виконаних дій; 5) потрібно забезпечити незворотність здійснених змін і тільки після цього добирати і застосовувати найадекватніші для даної ситуації заходи і методи управління. Основними ситуаційними теоріями є теорія адаптації, теорія глобальної стратегії та ін.

*В. Сладкевич*

#### **Підхід навчальний до стратегічного управління**

— підхід, згідно з яким світ бізнесу дуже складний і динамічний, тому побудова і дотримання заздалегідь розробленої стратегії не мають сенсу; стратегію необхідно створювати поступово, крок за кроком, у міру розвитку і навчання організації. Розробники підходу — Ч. Ліндблом, Дж. Куїнн, Г. Хемел, К. Прахалад, К. Аджіріс та ін. *Вихідні ідеї підходу:* 1) складний і непередбачуваний характер зовнішнього середовища організації зважає здійсненню виваженого контролю; розроблення стратегії повинне мати форму процесу навчання; 2) навчання має вигляд процесу, що розвивається через обмірковування здійснених дій; стратегії можуть виникати

у найрізноманітніших місцях: розвиватися самі по собі чи методом спроб і помилок, набувати форми ініціативи; успішні ініціативи формують досвід дій, які поступово можуть перерости у стратегію; 3) кращим учнем в організації повинен бути її керівник; його роль полягає не в спробах заздалегідь уявити, якими будуть свідомо розроблені стратегії, а в тому, щоб керувати процесом стратегічного навчання колективу. Навчальний підхід ефективно використовується на стадіях розвитку, виділення, безпрецедентних змін у професійних децентралізованих організаціях, що діють в складному, динамічному, малопередбачуваному середовищі. Вихідні ідеї підходу базуються на таких положеннях: невдача може навчити організацію більшою мірою, ніж успіх; всі процеси, що регулюють роботу організації, можуть бути вдосконалені, навіть якщо на перший погляд вони здаються досить ефективними; для цього необхідно здійснювати періодичний моніторинг і переоцінку всіх систем, рутинної діяльності, процедур, щоб виявити рівень їх ефективності та за необхідності вдосконалити; менеджери і працівники, які безпосередньо займаються дизайном, виробництвом, розподілом і збутом продукції, часто є компетентнішими в цих питаннях, ніж керівництво. Тому мобілізація і поширення знань по всіх напрямках діяльності та підрозділах є одним з вищих пріоритетів організації. Для передання знань застосовується політика “відкритих дверей”, яка заохочує робітників і менеджерів виносити свої проблеми на розгляд вищого керівництва. Ротація персоналу між підрозділами, виробничі наради, створення команд, багатофункціональних проектних, робочих груп також сприяють навчанню організації. Організації, що навчаються, витрачають більше зусиль на пошук інформації із зовнішнього середовища. Вони вчать у постачальників, прагнуть до залучення клієнтів і споживачів у процес розвитку; вибирають критерії для оцінки власної діяльності, вивчаючи політику і культуру компаній-конкурентів. Організаційне навчання сприяє не тільки випуску якіснішої продукції та зростанню прибутків, а й підвищенню ступеня готовності підприємства до змін зовнішнього середовища. Стратегії таких компаній готові до несподіванок, а навички їх організаційно-

го навчання допомагають адаптуватися до постійних змін.

*Науковий внесок* представників навчального підходу в розвиток стратегічного управління: 1) розроблення концепції організації, яка навчається; 2) започаткування еволюційної теорії, згідно з якою зміни і розвиток організації є результатом не цілеспрямованого впливу менеджерів, а кумулятивної взаємодії основних робочих систем — “рутини” (до яких належать всі робочі функції, що постійно повторюються: прийняття на роботу, виробництво, формування бюджетів, звільнення, робота з клієнтами, реклама тощо); 3) концепція динамічного підходу до розвитку організаційних здібностей; 4) теорія хаосу, центральна ідея якої полягає в тому, що певна послідовність взаємозв’язків може призвести до схематично логічного, але зовсім неочікуваного результату. Порядок може бути причиною хаосу, а хаос може призвести до нового порядку, тому менеджерам не потрібно сподіватись на структуру, системи, правила і процедури; вони повинні постійно бути готовими до будь-яких нових обставин.

*В. Сладкевич*

**Підхід підприємницький до стратегічного управління** — підхід, згідно з яким процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні керівника — власника організації. Керівник (лідер, власник) особисто займається процесом розроблення стратегії, а організація повністю залежить від його диктату. Підприємець акцентує не стільки побудову стратегії, скільки активний пошук нових можливостей. Проблеми організації при цьому мають другорядне значення. У підприємницькій організації влада сконцентрована в руках її керівника, а якщо він є і її засновником, то йому властиве небажання підкорятися авторитетам, співпрацювати з ними. В управлінні підприємець завжди спирається на особисту владу, інколи на харизму. Погляди і позиція керівника повністю замінюють зафіксований на папері, виражений в словах і цифрах план. Розробники підходу — Й. Шумпетер, А. Коул, Д. Коллінс, Д. Мур. Створення стратегії в підприємницькому стилі характеризується рі-

шучим рухом уперед всупереч невизначеності ситуації. Реалізація стратегії набуває форми важливих рішень, сміливих кроків. Керівник вміє енергійно діяти і в умовах нестабільності, що визначає успіх організації. Розвиток, значна роль індивідуального управління, випереджуючий (проактивний) характер є основними рисами підходу. Він особливо ефективний в перші роки існування організації, на етапі її становлення, вибору напрямку розвитку і оволодіння ринковою нішею, а також в періоди труднощів. Сприятливими умовами для застосування підходу є динамічне, але просте і зрозуміле керівнику оточення з великою кількістю ніш; невелика підприємницька організація з централізованим управлінням, простою організаційною структурою. Недолік підходу — надмірний ризик, оскільки формування стратегії повністю зводиться до поведінки однієї людини, значно залежить від її здоров'я та примх.

*В. Сладкевич*

**Підхід політичний до стратегічного управління** — підхід, згідно з яким процес формування стратегії трактується як відкрита боротьба за вплив (макро- і мікроряду) і акцентуються увага на важливості використання менеджерами владних і політичних методів як всередині організації, так і на галузевому ринку. Представники підходу — Г. Аллісон, Дж. Пфедфер, Г. Салансік, В. Естлі. *Особливості організаційної взаємодії:* 1) організація — це коаліція різних індивідів і груп, об'єднаних на підставі загального інтересу (керівництво, колектив підлеглих, акціонери, головний офіс, відділення, лінійні менеджери, функціональні спеціалісти, окремі підрозділи, відділи, служби та ін.); 2) між членами коаліції існують стійкі відмінності в інтересах, сприйнятті подій, рівнях інформованості, системах цінностей; 3) найважливіші рішення для організації стосуються розподілу обмежених ресурсів; 4) обмеженість ресурсів і наявність стійких відмінностей створюють підставу для конфлікту і роблять його центральним моментом організаційної динаміки, а владу — найважливішим ресурсом; 5) цілі та рішення щодо стратегій є результатом угод, переговорів та інших політичних маневрів між заінтересованими групами. *Вихідні положення підходу:* 1) формування стратегій визнача-

ється владними і політичними силами стосовно як процесів усередині організації, так і дій її у зовнішньому оточенні; 2) стратегії, що виникають внаслідок відкритої боротьби за вплив в організації та на галузевому ринку, мають спонтанний характер і набувають форми пропозицій, хитрощів, а не перспективи; 3) мікроряду розглядає процес створення стратегії як взаємодію між особами і групами всередині організації, що базується на методах переконання, переговорів, іноді прямої конфронтації, у формі політичних ігор щодо узгодження інтересів і створення коаліцій; 4) макроряду розглядає розроблення стратегії як інструмент забезпечення зростання впливу організації через контроль над діями інших агентів ринку чи шляхом кооперації з ними; організація постійно взаємодіє з постачальниками і покупцями, профсоюзами, конкурентами, банкірами, інвесторами, представниками влади; стратегія в контексті макроряду полягає, по-перше, в умінні відповідати запитам суб'єктів зовнішнього середовища, по-друге — використовувати останніх на користь організації. *Методи посилення впливу організації на зовнішнє середовище:* формування ділових мереж через поширення зв'язків з постачальниками, іншими діловими партнерами, конкурентами, клієнтами; розроблення колективних стратегій разом з іншими учасниками інтеграції; створення стратегічних альянсів, кооперативних угод з діловими партнерами; використання за необхідності стратегічних зовнішніх джерел для виробництва продукції (послуг). *Значення політичних аспектів процесу формування стратегії зростає:* 1) під час суттєвих змін в організаціях, коли порушується баланс впливу і влади, що часто призводить до конфліктів; 2) у великих стабільних організаціях для посилення влади на ринку; 3) у складних децентралізованих організаціях (університети, дослідницькі лабораторії), висококваліфіковані спеціалісти яких мають значний вплив і намагаються відстоювати свої інтереси; 4) під час тривалих періодів застою, які характеризуються блокуванням стратегічних змін, можливо, внаслідок жорсткої позиції вищого керівництва; 5) під час періодів дестабілізації, коли організація не в змозі чітко визначити напрями власного розвитку; 6) за слабого керівництва.

*Переваги підходу:* політика як система впливу забезпечує зайняття лідерських позицій найсильнішим членом організації; при використанні політичних методів, як правило, обмірковуються всі істотні аспекти проблеми, збільшується вірогідність врахування всіх висловлених точок зору; з'являється можливість стимулювати зміни, які можуть блокуватися легітимними системами впливу (формальним керівництвом, організаційною культурою, сертифікованою експертизою); політичні методи можуть полегшити здійснення змін. *Недоліки підходу:* дезорганізація і параліч діяльності, оскільки призначення будь-якого підприємства — виробництво товарів і послуг, а не політичні інтриги і конфлікти.

В. Сладкевич

**Підхід трансформаційний до стратегічного управління** — підхід, згідно з яким процес стратегічного управління зводиться до адекватної реакції на зміни в зовнішньому оточенні шляхом трансформації організації. *Трансформація* — “стрибок” організації з одного стану в інший. Представники підходу — А. Чандлер, Г. Мінцберг, Д. Міллер, Р. Майлс, К. Смоу. Основоположною для підходу стала праця Альфреда Д. Чандлера “Стратегія і структура: глави історії промислового підприємництва” (1962), в якій автор розглядає процедури розроблення стратегій і структури чотирьох великих американських корпорацій: Dupont, Sears Roebuck, General Motors, Standart Oil. *Основні особливості стратегічного управління* як трансформаційного процесу: 1. Головним елементом процесу створення організаційної стратегії є зовнішнє оточення, яке виявляється як набір сил загального характеру. Організація повинна адекватно реагувати на них, в іншому разі вона буде змушена “зійти зі сцени”. 2. Більшість часу організація може функціонувати як стійка конфігурація її складових. На певні періоди часу вона набуває чітко визначеної форми структури, яка зумовлює поведінку організації та набір її стратегій. 3. Такі періоди стабільності час від часу перериваються трансформацією — зміною конфігурації структури. Зміна періодів стабільного стану конфігурації та перехідного процесу трансформації з часом перебудовується у схематичну послідовність (концепція життєвих циклів організації). 4. Головна мета

стратегічного менеджменту — підтримання стабільності організації на відносно довгих проміжках часу. Водночас у періоди виникнення потреби в трансформації стратегічний менеджмент протикає за забезпечення управління процесом переходу і збереження життєдіяльності організації. 5. Процес побудови стратегії зводиться до розроблення концепцій або формального планування, систематичного аналізу або бачення керівництва. Його обов'язковою умовою є своєчасність дій та їх адекватність оточенню. Кінцеві стратегії набувають форми планів, схем, позицій, перспектив, але кожна діє у свій час і відповідно до ситуації.

В. Сладкевич

**Підхід формальний до стратегічного управління** — підхід, згідно з яким створення стратегії є відносно ізольованим систематичним процесом формального планування, що поділяється на окремі етапи, схематично відображається у вигляді контрольних таблиць, розкладів, програм, бюджетів і забезпечується відповідними методами. Був поширений у 70-х роках ХХ ст. Його розробники — І. Ансофф, Дж. Стейнер, П. Вак, М. Гулд, Е. Кемпбелл. *Основні етапи стратегічного планування:* 1) постановка завдань (вирішення питання: в якому стратегічному напрямі повинні розвиватися фірма та її підрозділи); 2) оцінка зовнішнього середовища, розроблення прогнозів його майбутнього стану, сценаріїв розвитку подій; 3) вивчення внутрішнього середовища, переваг і недоліків організації; 4) формування кількох варіантів стратегії, їх оцінка і вибір найкращого; 5) реалізація стратегії та формалізований контроль за її здійсненням. Найважливішим моментом цього етапу є декомпозиція — розподіл стратегії на субстратегії. Це зумовлює виникнення низки ієрархій, що передбачає наявність різних рівнів. На вершині піраміди — довгострокові стратегічні плани (як правило, п'ятирічні), під ними — середньострокові плани, а ще нижче — короткострокові (річні) операційні плани. Паралельно з ієрархією планування існують ієрархії завдань, бюджетів, підстратегій (корпоративних, ділових, функціональних) та програм дій. Відповідальність за принципову сторону всього стратегічного процесу несе

вище керівництво компанії. Розроблення стратегічного курсу забезпечують висококваліфіковані фахівці, які входять до складу спеціалізованих відділів стратегічного планування і мають прямий вихід на вище керівництво організації. Плановик, таким чином, стає центральною фігурою стратегічного процесу. Формальний підхід може ефективно застосовуватися в бюрократичних організаціях з централізованим управлінням, які діють в простих, стабільних, передбачуваних умовах. *Недоліки формалізації процесу стратегічного управління*: використання вузького набору стандартних стратегій, відмова від пошуку та аналізу альтернативних, нестандартних рішень; втрата гнучкості організації, здатності до введення інновацій та експериментів, перетворення розробленої стратегії на догму; суб'єктивність точок зору спеціалістів стратегічного планування, які можуть не враховувати об'єктивного стану галузі та компанії; концентрування уваги на зовнішньому оточенні підприємства, недооцінка потенціалу внутрішнього середовища, ігнорування особливостей організаційної культури; неефективність стратегічного планування в умовах динамічного оточення, високого рівня невизначеності.

В. Сладкевич

**Піраміда мотивів групи** — ієрархія спонукальних причин діяльності, які впливають на ефективність розвитку групи. Індивідуальна мотивація не збігається з мотивацією групи, незважаючи на те, що групи складаються з окремих людей. На мотиваційну структуру групи впливають: вид діяльності, рівень згуртованості, спрямованості на роботу, мораль, причини створення групи, мотиви, які її об'єднують. Якщо поділити мотиви групи за рівнем їх інтенсивності, можна одержати "піраміду" їх ієрархії. (рис.). *Перший рівень* (найслабкіші групові мотиви) — випадок, тиск, збіг інтересів, неусвідомлювані об'єднання. Другий рівень (мотиви сильніші, ніж на першому рівні) — спільні уявлення на емоційній основі: ненависть, любов, інтереси тощо. Третій рівень (мотиви інтенсивніші, ніж на другому рівні) — солідарність, прагнення до безпеки, створення груп із страху, натовп із сильним лідером, погодження. Четвертий рівень (групові мотиви зростають ще



більше) — прагнення до перемоги в конкуренції з іншими, гордість за колектив, належність до престижних груп, дух боротьби. П'ятий рівень (найсильніші групові мотиви) — прагнення до мети, яке відчують всі члени групи; дух першопрохідців, прагнення до свободи, вдосконалення успіху. Як видно з "піраміди" мотивів групи, її згуртованість підсилюється з першого до п'ятого рівня. Якщо у групі з'являється суперник, вона стикається з опором і викликом, то згуртовується за сильних мотивів. І навпаки, якщо група недостатньо мотивована, виникають симптоми розпаду. При створенні групи вирішальну роль відіграють особисті мотиви. Кожна людина, яка перебуває в групі, шукає свою користь. Якщо група виправдовує очікування людей, об'єднувальні сили зростають. Якщо те, що дає людині група, можна одержати і самостійно, почуття належності до групи послаблюється. Особа може деякий час залишатися в групі через вдячність, звичку, солідарність, але це не є достатньою мотивацією. Якщо ж особисті потреби при вступі до групи залишаються незадоволеними, то початкова мотивація може обернутися антипатією і ненавистю.

В. Сладкевич

**Пітерс Томас** (нар. 1948) — представник системного підходу в управлінні, засновник найпопулярнішої теорії системного підходу, відомої під назвою "Сім S". Він довів, що ефективна організація формується на базі семи взаємопов'язаних складових, зміна хоча б однієї з

яких призводить до зміни решти. *Ключові складові концепції “Сім S”*: 1) стратегія (strategy) — напрям дії, відповідно до якого відбуваються розподіл ресурсів та визначення часу реалізації окремих етапів; 2) структура (structure) — внутрішня будова організації, що відображає розподіл влади та відповідальності між окремими структурними підрозділами та закріплює їх ієрархічну субординацію; 3) системи (systems) — процедури, притаманні організації; 4) штат (staff) — кадровий склад організації, який може характеризуватись значною кількістю показників: рівень освіти, кваліфікація, вік, плінність тощо; 5) стиль (style) — вид організаційної культури, притаманний організації, та стиль управління, який в ній застосовується; 6) кваліфікація (skill) — відмінні особливості людей, які обіймають ключові посади в організації; 7) організаційні цінності (shared values) — цінності, які виявляються у визначенні місії організації та шляхів її досягнення.

Кожний з об'єктів, що управляється, є системою, яка складається з окремих, але взаємозв'язаних частин (елементів). Причому система набуває нових властивостей, яких не мають елементи, з яких вона складається. Основною ідеєю системного менеджменту стала гнучкість організації, а не формальний підхід до розподілу повноважень та відповідальності. Ситуаційний підхід в менеджменті, почав розроблятися наприкінці 60-х років ХХ ст. Він виходить із визначення ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного часу. Підхід спрямований на добір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою найефективнішого досягнення цілей організації. За ситуаційного підходу методи управління можуть змінюватись залежно від ситуації. Результати діяльності організації аналізуються у різних практичних ситуаціях. Ведеться пошук найбільш значущих ситуаційних факторів, що впливають на показники ефективності діяльності організації в динаміці, прогнозуються наслідки, на підставі одержаних даних планується діяльність організації. Постійні зміни у зовнішньому середовищі організації та в ній самій вимагають адекватної реакції на них. Ситуаційний підхід вважається відповіддю на вплив зов-

нішнього середовища. Для виживання та ефективного функціонування організації вимушені адаптуватись до проблем, що виникають, шляхом розроблення відповідних управлінських рішень.

*Т. Мостенська*

**Планування** — процес розроблення і вибору цілей розвитку організації та прийняття рішень, необхідних для їх досягнення. П. можна розглядати у двох аспектах. У вузькому аспекті — це розроблення офіційних спеціальних документів-планів (програм, які визначають конкретні кроки організації з досягнення визначених цілей). В широкому аспекті об'єктами планових рішень є: розроблення цілей і стратегії розвитку організації, розподіл і перерозподіл всіх видів ресурсів відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов діяльності, визначення стандартів діяльності. *Зміст процесу П.:* 1) формулювання складу планових проблем, визначення загроз і можливостей розвитку організації; 2) з'ясування цілей розвитку організації (підрозділу); 3) визначення завдань і заходів, які необхідно виконати для досягнення сформульованих цілей; 4) формування взаємозв'язків між видами діяльності із досягнення цілей, розроблення календарного плану їх виконання; 5) уточнення ролей, взаємозв'язків і делегування відповідних повноважень кожного виду діяльності; 6) оцінка і визначення витрат часу для досягнення кожної цілі, виконання завдань і здійснення заходів; 7) визначення потреби в ресурсах, планування їх обсягів, структури і термінів постачання; 8) перевірка термінів і коригування планів дій для того, щоб план був реалістичним. У відносно стабільному бізнес-середовищі ефективне П. дає змогу: сформулювати цілі розвитку організації та оцінити практичні можливості їх досягнення; полегшити пошук кращих та ефективних шляхів досягнення цілей; створити необхідні умови для реорганізації структури управління; координувати діяльність працівників у процесі досягнення цілей; зменшити поточні витрати за рахунок економії ресурсів; вивчити потенційні загрози, проблеми, знизити загальний рівень ділового ризику; забезпечити гнучке реагування на зовнішні зміни; здійснювати ефективний контроль діяльності відповідно до цілей. *Основні принципи П.:* 1) цільова спрямова-

ність П.; вихідним пунктом планування є чітко і виважено визначені кінцеві цілі; 2) принцип системності в П.; П. повинне охоплювати всі сфери діяльності підприємства, враховувати всі тенденції розвитку, зміни ситуації (застосування системного підходу при обґрунтуванні та визначенні планових завдань на всіх рівнях керівництва полегшує забезпечення субординації цілей, врахування альтернативних шляхів і способів їх досягнення); 3) принцип безперервності планування, що означає: забезпечення постійної планової перспективи; формування і періодичні зміни горизонту планування з урахуванням ситуації на підприємстві, у зовнішньому середовищі; взаємозв'язок, узгодження і коригування довго-, середньо- і короткотермінових планів; 4) принцип участі максимальної кількості співробітників у роботі над планом вже на перших її етапах; 5) принцип координування та інтегрування зусиль у процесі П. (координування — узгодження дій підрозділів одного рівня у процесі планування, інтеграція — поєднання зусиль представників різних рівнів керівництва у роботі над планом); 6) принцип економічності при плануванні; 7) принцип створення належних умов для виконання розроблених планів; 8) принцип оптимальності використання ресурсів організації (при цьому потрібно враховувати її можливості, потреби, умови і кон'юнктуру ринку); 9) принцип збалансованості (збалансованість є основною умовою обґрунтованості планів, реальності їх виконання за рахунок забезпечення відповідності між розділами, цілями плану); 10) принцип адекватності планування умовам діяльності підприємства; якщо умови діяльності (тип продукції, структура управління, технологія виробництва тощо) змінюються, планування також повинне змінюватися. *Види планування:* 1. *За змістом:* 1) техніко-економічне — передбачає розроблення цілісної системи показників розвитку техніки і економіки підприємства; забезпечує обґрунтування оптимальних обсягів виробництва на основі врахування попиту і пропозиції на продукцію і послуги, визначення кінцевих фінансово-економічних показників; 2) оперативно-виробниче — є формою розвитку і конкретизації техніко-економічних планів підприємства; передбачає визначення поточних виробничих завдань окремим

підрозділам, здійснення організаційно-управлінського впливу з метою коригування процесу виробництва; 3) фінансове — процес розроблення системи фінансових планів і планових (нормативних) показників із забезпечення розвитку організації необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності її фінансової діяльності у наступному періоді; 4) кадрове — система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації, яка дає змогу: забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць; добрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному так і в майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників, їх активну участь в управлінні організацією; 5) бізнес-планування — передбачає розроблення бізнес-планів (документів, що розкривають аспекти проєктування і створення нових фірм, їх підрозділів, розробки і постачання на ринок товарів і послуг, реконструкції підприємств і розширення випуску продукції); 6) маркетингове — процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію. 2. *За рівнем керівництва:* 1) корпоративне (загально-організаційне, заводське), яке стосується загалом всієї господарської організації, її вищого рівня керівництва; 2) цехове, яке застосовується на середньому рівні керівництва; 3) виробниче, що охоплює окремі об'єкти планування (дільниця, бригада, робоче місце), стосується нижчого рівня керівництва. 3. *За методами обґрунтування:* 1) ринкове — ґрунтується на взаємозв'язку попиту, пропозиції та цін на товари і послуги; 2) індикативне — один з інструментів державного регулювання цін і тарифів, діючих видів і ставок податків, банківських відсоткових ставок за кредит, мінімального рівня заробітної плати та інших макроекономічних показників; 3) директивне — передбачає визначення керівним органом, підпорядкованим підприємству, планових показників натуральних обсягів виробництва продукції, номенклатури випуску і термінів поставок товарів тощо. 4. *За часовим горизонтом:* 1) довгострокове (перспективне), що здійснюється на період від 3 до 10 років; 2) середньострокове — від 1 до 3 років; 3) короткострокове, яке

розробляється на термін до одного року (тиждень, декада, місяць, квартал). 5. *За стадіями розроблення*: 1) попереднє, в межах якого розробляються проекти планів; 2) остаточне, в межах якого проекти планів затверджуються і мають силу законів. 6. *За типами цілей*: 1) оперативне — полягає у виборі необхідних засобів і ресурсів для вирішення завдань, визначених керівництвом; 2) тактичне — обґрунтування завдань і засобів, необхідних для досягнення визначених цілей підрозділів чи організації в цілому; 3) стратегічне — передбачає вибір і обґрунтування головних цілей розвитку організації. 7. *За ступенем повторюваності*: 1) одноразове, яке розробляється у зв'язку із запровадженням окремих проектів чи програм у межах реалізації загальної стратегії розвитку організації; 2) стабілізуюче — полягає у розробленні конкретних показників для координування робочих операцій в межах типових виробничих процесів, що постійно повторюються і не підлягають змінам у довгостроковій перспективі; 3) ситуаційне — визначає порядок дій співробітників організації у разі надзвичайних ситуацій, наприклад економічного спаду, інфляції, технологічних відкриттів, нещасних випадків, пожежі, кризи розвитку фірми.

У практиці управління організаціями застосовують різні методи П.: екстраполяційні, балансовані, нормативні, експертні, математико-статистичні та інші. *Екстраполяційні методи* полягають у визначенні динаміки проміжних та кінцевих планових показників у короткі періоди і перенесенні виявлені динаміки у майбутнє. Це найпростіші та найпоширеніші методи П., які ще називаються “плануванням від досягнутого”. *Балансові методи* ґрунтуються на взаємному узгодженні ресурсів організації та потреб в них у межах планового періоду. Реалізуються шляхом розроблення системи балансів — матеріально-речових, вартісних і трудових. *Нормативні методи* полягають у тому, що за основу планових завдань на певний період (а відповідно і за основу балансів) приймаються норми витрат різних ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошей) на одиницю продукції. *Експертні методи* ґрунтуються на використанні оцінок, думок і точок зору фахівців щодо цілей і термінів розвитку організації, підрозділів, способів

їх досягнення та потреб у необхідних ресурсах. *Математико-статистичні методи* зводяться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. До інших методів П. належать експериментальні, системно-аналітичні, програмно-цільові, економіко-математичні, проектно-варіантні, ситуаційні тощо.

В. Сладкевич

**Планування види** — види управлінської діяльності, які відображають сутність і зміст планування на різних рівнях управління. Розрізняють стратегічне, тактичне і оперативне планування. *Стратегічні плани* — генеральні плани, які містять визначення цілей організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку стратегічних альтернатив та вибір базової стратегії бізнесу. Стратегічне планування має відповідні етапи. За схемою процесу, запропонованою М. Месконом, М. Альбертом та Ф. Хедоурі, стратегічне планування має відбуватись послідовно за такими етапами: визначення місії; формування мети організації; оцінка і аналіз зовнішнього середовища; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка стратегії. Стратегічні плани розробляють рада директорів і топ-менеджери. Вони мають тривалі перспективи і вирішують питання розміщення трудових та фінансових ресурсів, конкурентних переваг і синергії різних бізнесів компанії. *Тактичне планування* — організована послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану. Тактичні плани націлені на виконання частини стратегічного плану, мають коротші терміни виконання, спрямовані на конкретний об'єкт, розробляються та впроваджуються менеджерами вищого та середнього рівнів. При розробленні тактичних планів менеджери зосереджують увагу на трьох основних чинниках: з'ясування тактичних цілей, які впливають із стратегічної мети; визначення конкретних ресурсів та часових меж; використання певних людських ресурсів. *Оперативні плани* є складовими тактичних планів, спрямовані на досягнення оперативних цілей, розробляються менеджерами середнього та нижчого рівнів. Вони охоплюють невелику сферу діяльності та є короткотерміновими. Поділяються на постійні та плани одноразового застосування. По-



стійний оперативний план використовують для діяльності, яка періодично повторюється протягом певного проміжку часу. Розрізняють такі типи постійних планів: політика, яка відображає ставлення організації до ситуації; стандартна операційна процедура; правила та інструкції. Плани одноразового використання розробляються з метою виконання дій, які відбуваються одноразово і не повторюються.

О. Баєва

**Планування кар'єри** — 1) елемент системи управління персоналом, покликаний забезпечити стратегічні кадрові потреби підприємства, установи, організації, а також мотивацію працівників на тривале співробітництво з певним підприємством, установою, організацією, підвищення свого професійного рівня. П. к. передбачає певні послідовності посадових позицій співробітника на час його роботи на підприємстві (в організації, установі). П. к. здійснюється службами управління із роботи з персоналом на підставі наявного кадрового плану, системи підготовки і перепідготовки кадрів, даних атестації персоналу за умови обов'язкового погодження із самим працівником; 2) особистісні очікування (претензії) індивіда на досягнення ним певного посадового або професійного рівня в межах обраної ним кар'єри. П. к. може бути предметом конкретної соціальної технології, наприклад мотивації трудової діяльності, ротации кадрів тощо.

М. Головатий

**Планування маркетингове** — управлінський процес створення та підтримання відповідності між цілями фірми та її потенційними можливостями у процесах маркетингової діяльності; процес створення практичної генеральної програми дій підприємства. Метою П. м. є визначення найперспективніших напрямів маркетингової діяльності організації через ефективне використання наявних ресурсів. П. м. спрямоване на адаптацію діяльності підприємства (чи організації) до постійно змінних умов зовнішнього середовища та на отримання вигоди від нових можливостей. Покликане ефективно поєднувати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми. *Основні завдання П. м.:* визначення цілей

і напрямів діяльності фірми; вибір альтернативних варіантів реалізації напрямів її діяльності; координація різних напрямів діяльності; оцінка сильних і слабких сторін фірми, можливостей і загроз з боку ринку; створення умов для ефективного розподілу продукції фірми; визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій; оцінка маркетингової діяльності фірми. *Принципи П. м.,* що забезпечують його ефективність: взаємоузгодженість із загальнофірмовим плануванням; базування на дослідженні маркетингового середовища; циклічність (П. м. необхідно розглядати і здійснювати як безперервний процес); гнучкість (можливість активної адаптації стратегії згідно зі змінами маркетингового середовища); багатоваріантність (урахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування стратегії); повнота і комплексність (для прийняття рішення мають бути використані всі факти, події та ситуації в їх взаємозв'язку та відповідно до їх значущості); чіткість; економічність (витрати на планування та здійснення стратегії мають відповідати отриманому прибутку).

П. м. може відбуватися в двох або трьох рівнях залежно від того, в одній чи кількох сферах діяльності працює компанія, один чи кілька товарів виготовляє. Рівні П. м.: корпоративний, бізнес-рівень, рівень товару. На корпоративному рівні П. м. застосовують у розробленні місії фірми, стратегічному аудиті, SWOT-аналізі, портфельному аналізі. На бізнес-рівні за допомогою П. м. аналізується портфель та визначається бізнес-місія для окремих стратегічних господарських підрозділів, досліджуються ринкові позиції цих підрозділів та визначаються стратегічні напрями їх розвитку. На рівні товару П. м. встановлює маркетингові цілі та визначає шляхи досягнення цих цілей щодо певних видів товарів фірми. *Загальна структура процесу П. м.:* *Етап 1* — формулювання місії фірми. Місія — головний критерій підприємства (організації, корпорації), який впливає на його стратегію, структуру та культуру. Це основна узагальнена довгострокова мета фірми, в якій задекларовано її призначення. Довгострокова — оскільки місія не може змінюватися щороку, це своєрідний дороговказ у світі бізнесу для персоналу фірми; узагальнена — тому що місія не повинна містити надто конкретні

напрями дій. Наприклад, місія компанії — оператора мобільного зв'язку може бути такою: “Ми бажаємо наблизити людей один до одного”, при цьому некоректним буде визначення “за допомогою стандартів GSM”. *Еман 2* — визначення цілей фірми. Передбачає трансформацію місії фірми у стратегічні цілі, які конкретизуються на кожному рівні, тобто визначають: корпоративні цілі; бізнес-цілі; функціональні або продуктові цілі. *Еман 3* — маркетинговий аудит. Передбачає здійснення аналізу маркетингового середовища підприємства, до якого відносять маркетингове макросередовище (фактори, які фірма не може контролювати, — політичні, економічні, правові, соціально-демографічні, екологічні) та маркетингове мікросередовище (фактори, які фірма може контролювати, — постачальники, посередники, споживачі, конкуренти). Маркетинговий аудит передбачає також аналіз внутрішнього середовища фірми. *Еман 4* — SWOT-аналіз. Дає змогу визначити сильні та слабкі сторони фірми, її можливості та загрози. Здійснюється на базі даних, отриманих під час маркетингового аудиту: сильні та слабкі сторони визначаються на підставі аналізу внутрішнього середовища, можливості та загрози — аналізу мікро- та макросередовищ. За результатами SWOT-аналізу формують 4 різновиди стратегії: 1) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації можливостей; 2) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для усунення загроз; 3) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми за допомогою наявних можливостей; 4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та усунення загроз. *Еман 5* — визначення маркетингових цілей. Маркетингові цілі підпорядковані загальним глобальним цілям фірми і є засобами їх досягнення. Вони стосуються лише двох аспектів діяльності підприємства — товарів та ринків і охоплюють цілі політики товарної, цінової, розподілу та комунікаційної. Це конкретні якісні та кількісні зобов'язання фірми у показниках обсягу продажу, частки ринку або прибутку, яких можна досягти за певний час. Наприклад: збільшити частку ринку до 12 % протягом року; забезпечити зростання прибутку на інвестований капітал на 20 % та ін. Маркетингові цілі мають відпо-

відати таким вимогам: ієрархічність — повинні бути підпорядковані цілям фірми, а цілі фірми, у свою чергу, — місії; кількісна визначеність за розміром та часом; реальність — необхідність узгодження із реальними можливостями; взаємоузгодженість — дії та рішення щодо досягнення однієї цілі не повинні суперечити досягненню інших цілей (наприклад, створення високоякісного товару і мінімізація витрат); гнучкість — необхідність внесення певних змін у цілі фірми внаслідок змін у навколишньому середовищі. *Еман 6* — формування маркетингової стратегії. Цей процес здійснюється з використанням існуючих методів і моделей. При цьому необхідно дотримуватися певних вимог: базування на маркетинговому стратегічному аналізі; необхідність узгодження впливу факторів зовнішнього маркетингового середовища, маркетингових цілей та внутрішніх можливостей (ресурсів і компетенції) на маркетингову стратегію підприємства. Основні компоненти процесу формування стратегії — виявлення потенційних можливостей та загроз у зовнішньому середовищі компанії; оцінка ризиків і можливих альтернатив. Перш ніж приймати будь-які рішення, необхідно зважити всі сильні та слабкі сторони фірми разом з наявними або доступними ресурсами; максимально об'єктивно оцінити спроможність компанії використати існуючі можливості та протистояти ризикам. При цьому проводиться чітка межа між формулюванням стратегії як процесом її розроблення та реалізацією стратегії як процесом її здійснення, “впровадження в життя”. Формулювання маркетингової стратегії — це визначення її необхідного ефективного різновиду відповідно до певної стратегічної ситуації. *Еман 7* — програма маркетингу. Це детальна програма, в якій показано, що має бути зроблено, хто й коли повинен виконувати прийняті завдання, скільки це буде коштувати, які рішення й дії потрібно скоординувати з метою виконання плану маркетингу. *Еман 8* — контроль маркетингу. Характеризує процедури й методи контролю, які необхідно здійснити для оцінки рівня успішності виконання плану. Для цього встановлюються стандарти (критерії), за якими вимірюється прогрес у реалізації планів маркетингу. Це підкреслює важливість кількісної й часової ви-

значеності цілей, стратегій і заходів маркетингової діяльності. Успішність виконання плану можна визначати за рік, квартал і для кожного місяця або тижня.

Н. Бутенко

**Планування податкове** — процес розроблення податкових планів виходячи з нормативів (ставок), затверджених у законодавчих актах (законах України, указах Президента України, постановах Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України), а також в підзаконних актах з метою своєчасного й повного визначення податкових зобов'язань перед бюджетами всіх рівнів (державним, місцевим), а також обов'язкових платежів та зборів у позабюджетні фонди. Розрізняють П. п.: державне; місцевими органами самоврядування; підприємства. *Державне П. п.* відбувається при розробленні плану державного бюджету на майбутній період. Головним у цьому плануванні є аналіз виконання бюджету за попередній період, аналіз витрат держави та розрахунок витратних статей бюджету на майбутній період. Виходячи з витратної частини, розраховується і дохідна частина бюджету. В інших країнах з розвинутою ринковою економікою найбільшу питому вагу в дохідній частині бюджету мають податкові платежі. В Україні, де ще не повністю завершено процес приватизації, деяку частину становлять доходи від приватизації державного майна, нарахування на цінні папери підприємств з частками державної власності у статутному фонді, а також доходи від експорту та ін. *Планування на рівні місцевих органів самоврядування* здійснюється на підставі законів України, але при цьому існують і певні особливості: 1. Централізовано на державному рівні визначаються перелік місцевих податків, обов'язкових платежів та зборів, максимальні їх ставки. Конкретні розміри податкових платежів за кожним податком встановлює місцевий орган влади, виходячи з умов господарювання. 2. Високі темпи зростання розмірів ставок оподаткування. В деяких регіонах України термін їх дії не більше одного або кількох місяців. Загалом це негативно впливає на П. п., розвиток підприємництва в цілому по регіону. 3. Визначення розмірів податкових платежів з боку місцевих органів самоврядування здебільшого має суб'ек-

тивний характер і залежить не від об'єктивних умов, які складаються в регіоні, а від керівника регіону, стосунків, які склалися між ним та платником податку. 4. В цілому розраховується план місцевих податків, зборів та обов'язкових платежів, виходячи із загальних витрат регіону, але на відміну від державного бюджету в бюджетах місцевих органів самоврядування питома вага податкових платежів, які збираються з місцевих платників, менша, оскільки частину коштів на покриття витрат місцевих органів влади вони отримують з державного бюджету. 5. Висока залежність місцевих бюджетів від дотацій з державного бюджету, навіть затвердження їх відбувається після визначення допомоги, на яку можуть розраховувати місцеві органи самоврядування. *Сплата податкових платежів на рівні підприємства* має примусовий характер. Відбувається на підставі законодавчої бази, яка існує в державі, в т. ч. підзаконних актів, що затверджуються на державному та місцевому рівнях. Існує відмінність у мотивації розрахунку П. п. Якщо на державному та регіональному рівнях загальну суму П. п. розраховують, виходячи з витратної частини бюджету, то на рівні підприємства П. п. відбувається незалежно від бюджету підприємства, тобто податки сплачуються підприємством незалежно від його витрат, прибутковості діяльності (наприклад, непрямі податки). Планування на рівні підприємства має свої особливості. В умовах, коли підприємство виступає суб'єктом господарювання і має можливість вибору напрямів діяльності, обсягів виробництва (виконання робіт, надання послуг), інших параметрів, воно має ширші можливості маневрування при визначенні своєї податкової політики в цілому, в т. ч. у майбутньому. Основним типом П. п. на рівні державного бюджету та бюджету місцевих органів самоврядування є стратегічне податкове планування. Управлінські рішення на цьому рівні приймають на підставі розробленого плану податкових платежів та прогнозування. Головною метою його є економічне обґрунтування якісних та кількісних параметрів з метою забезпечення фінансування соціально-економічного розвитку держави. Це планування може здійснюватись як на рік, так і на майбутню перспективу. В цілому

П. п. базується на результатах наукових досліджень, визначенні негативних та позитивних рис оподаткування в поточному році, їх впливу на різні напрями економічної діяльності (наприклад, темпи зростання інвестування, різних зрушень в галузі, співвідношення рівня доходів в різних регіонах держави, а також між різними верствами населення, підприємствами різних напрямів господарської діяльності тощо).

*Розроблення податкового прогнозу (плану) на державному рівні* має особливості й складається з окремих етапів: 1. Регіональна оцінка прибутковості власності, визначення потреб у технічному оновленні галузей та підприємств, переспеціалізація регіону, оцінка рівнів доходів населення та її динаміки, ресурсної бази та ступеня задоволення потреб у ресурсах, кількості та обсягів експортно-імпортних зв'язків, виробничої та соціальної інфраструктури, стану шляхів та складського господарства. На підставі всієї цієї інформації розраховують економічний, соціальний, фінансовий та податковий потенціали регіону. 2. Розроблення прогнозу податкових надходжень з урахуванням темпів економічного зростання регіону. Ці розрахунки, в яких з'ясовуються потреби регіонів, мають велике значення для формування бюджетів усіх рівнів. Визначення розміру податкових надходжень дає змогу чіткіше з'ясувати співвідношення між потребами регіонального бюджету та прогнозними надходженнями з метою формування подальшої податкової політики. Головними з них є: можливість запровадження пільгового оподаткування; отримання фінансової допомоги, субсидій, дотацій; перехід регіону на фінансове самозабезпечення та ін. Це також має значення для вдосконалення податкового законодавства. 3. Прогнозування зміни регіональної вартості власності за рахунок інвентаризації всього ресурсного потенціалу, визначення ступеня забезпечення власних потреб за рахунок ресурсів регіонів, і на цій підставі можливості утворення на території залишків, внесення різних коректив і узгоджень державних, корпоративних та особистих інтересів. 4. Визначення загального розміру дефіциту бюджету, в т. ч. регіонального, та різних економічних наслідків: рівень інфляції, зміна індексів цін, кон'юнктура ринку тощо. Головною метою державного П. п.

є визначення обсягів фінансових ресурсів щодо платників податків для централізації грошових коштів у загальнодержавному бюджеті. При здійсненні цього планування орієнтуються на максимально можливий рівень стягнення податків. За такої орієнтації оподаткування здійснюється з урахуванням дотримання вимог економічного закону суспільства — постійне збільшення витрат державного бюджету. Це відбувається з різних причин: збільшення кількості населення регіону та держави в цілому; зростання потреб, доходів, добробуту населення, його загального освітнього рівня та ін. При розробленні плану податкових платежів вживаються такі заходи: 1) визначення економічних тенденцій, які склалися в економіці держави та пошук варіантів податкового режиму, найсприятливішого для цих змін; 2) ранжування розроблених варіантів податкового режиму за податковими групами, типами фінансово-господарської діяльності, за групами платників податків у регіональному аспекті, а також оцінка цих варіантів; 3) визначення пріоритетності різних варіантів майбутнього податкового режиму; 4) аналіз виконання бюджету попереднього періоду (звітного року) і на підставі цього розрахунок плану податкових платежів майбутнього періоду; 5) обговорення проекту податкових надходжень, в цілому бюджету держави, внесення коректив в окремі його статті й після цього прийняття його як закону і здійснення відповідних змін у чинному законодавстві.

П. п. на всіх рівнях управління, в т. ч. на державному, здійснюється різними методами. Це загальні, традиційні методи планування, які є універсальними й можуть застосовуватися для планування будь-яких показників та процесів. До них належать методи: балансовий, експертних оцінок, економіко-математичні та ін. Крім традиційних застосовують також спеціальні методи, які забезпечують найбільший ефект. Основними з них є: 1. *Методи кореляції та регресії*. Використовуються для складання планів податкових платежів на підставі встановлення взаємозв'язків між різними чинниками або їх групами. З їх допомогою тенденції, які були в попередньому періоді, переносяться на майбутній період. Найбільший ефект досягається при застосуванні комп'ютерів та іншої обчислювальної тех-

ніки. 2. *Різновиди економіко-статистичних методів*. Це методи теорії ігор, теорії масового обслуговування, стохастичного програмування та ін. Найширше вони застосовуються при визначенні обсягів пропозиції товарів, зміни цін та їх структури, стану податкової дисципліни. 3. *Метод варіантного розроблення плану*. За цього методу розробляються кілька варіантів і поступово відхиляються неприйнятні для розробника плану. Наприкінці процесу планування залишається тільки один метод, найбільш сприятливий для підприємства в даних умовах. 4. *Детерміновані моделі*, в першу чергу, лінійного та кількісного програмування. Ці методи використовують в разі дії багатьох змінних чинників, між якими встановлюються взаємозв'язки, і потрібно визначити найоптимальніший варіант. Усі вони найбільшого ефекту досягають при застосуванні персональної комп'ютерної техніки, яка дає змогу обробляти великі масиви інформації в короткий час, здійснювати будь-які аналітичні дії, визначати найприйнятніші варіанти розробки планів податкових платежів та розраховувати моделі їх оптимальності.

П. п. має особливості, які відрізняють його від планування інших напрямів фінансово-господарської діяльності: 1) з теоретичної точки зору на вибір методу планування не впливають вид податку, об'єкт оподаткування тощо; 2) при виборі методу П. п. головною є мета, яка ставиться при розробленні плану; 3) велике значення має рівень кваліфікації працівників, які розробляють план податкових платежів; 4) технічне озброєння підприємства; 5) при розробленні плану податкових платежів, коли в цілому він вже розрахований, обов'язково потрібно враховувати ризик податкової політики. Як правило, для кожного податкового платежу планується відхилення від планових завдань на 2–3 пункти з урахуванням дії певного чинника. Врахування ризику, тобто зменшення дохідної частини бюджету дає можливість спланувати витратну частину за цією мінімальною межею і таким чином зменшити ризик нестачі доходів для покриття витрат бюджету.

На рівні підприємства виділяють три види планування: стратегічне, поточне і оперативне. *Стратегічне (майбутнє, прогнозне) П. п.* здійснюється на період від одного року і більше (як правило, не дов-

ше, ніж на три роки). Метою цих планів є визначення податкової стратегії на майбутній період як складової загальної частини фінансової стратегії на підставі загальної економічної стратегії підприємства і мети його діяльності. Головним завданням цих планів є підвищення добробуту власників підприємства за рахунок збільшення отриманих доходів та прибутку і зменшення податкових платежів, які є частиною загальних витрат підприємства. Стратегічне П. п. тісно пов'язане з податковою політикою підприємства та з іншими стратегіями, причому зв'язок з останніми взаємний. Так, виробнича стратегія підприємства залежить від податкової, оскільки розробляється, виходячи з державної системи оподаткування, ставок та розмірів податкових платежів, а рівень останніх визначається обсягами діяльності. Виробничу стратегію можна також будувати, виходячи з діяльності, яка має пільги із сплати податкових платежів. Такий прямий взаємозв'язок існує і між стратегією податкових платежів та стратегією витрат, зовнішньоекономічною діяльністю, стратегією стимулювання праці тощо. Розроблення стратегії податкових платежів як частина загальної фінансової стратегії складається з таких етапів: 1. *Визначення загального терміну дії стратегії*. Цей етап залежить від періоду та умов дії загальної економічної стратегії. Важливою умовою його формування є загальна державна податкова політика, її передбачуваність, стабільність податкової законодавчої бази, постійність загальної економічної політики держави. Менший вплив мають такі чинники, як стадія життєвого циклу підприємства, форма його власності та ін. Загалом цей етап, особливо в умовах перехідного періоду до ринкової економіки в Україні, становить від одного до двох років. 2. *Дослідження зовнішніх чинників*, які впливають на податкові платежі підприємства. В першу чергу, це стосується законодавчої бази держави, її стабільності. Важливу роль відіграють і напрями економічної політики держави, наприклад орієнтація на зовнішнє інвестування або на розвиток власної виробничої бази на підставі науково-технічного прогресу (тобто пільги при оподаткуванні іноземних інвестицій або розвиток власної науково-технічної бази). Особливе значення мають зміни кон'юнктури ринку, в т. ч.

і фінансової, зміни у світовому економічному середовищі, системі оподаткування в інших країнах. 3. *Формування стратегічних цілей податкової політики підприємства.* До них належать зростання добробуту власників та співвласників підприємства, підвищення рівня прибутковості та виробництва підприємства тощо. На підставі цих цілей визначається стратегічна мета податкової політики — зменшення податкових платежів, їх оптимізація, сплата податків в розмірах, які можуть бути відносно постійними протягом певного періоду та ін. На цьому ж етапі відбувається конкретизація цих цілей за часом та об'єктам оподаткування. 4. *Розроблення податкової політики, планів за окремими видами податків та напрямками діяльності.* Залежно від напрямку діяльності підприємства для кожного з них визначаються власна податкова політика, перелік податкових платежів, зборів та обов'язкових платежів. Крім того, з'ясовується можливість диверсифікації напрямів діяльності й залежно від цього можливість зміни податкової політики підприємства. На цьому етапі розробляються плани податкових платежів за окремими видами податків, визначаються можливості їх зменшення в разі зміни напрямів діяльності. 5. *Розроблення заходів щодо досягнення визначеної стратегії податкової політики та її реалізації.* На цьому етапі визначається система управління та склад виконавців стратегії, в цілому цілі, завдання та напрями діяльності. Податковий менеджмент визначає коло виконавців та ступінь їх відповідальності, розробляється система стимулювання виконавців. 6. *Оцінка ефективності розробленої стратегії податкової політики.* Цей етап є останнім і підсумковим, здійснюється за різними напрямками: а) узгодженість стратегії податкових платежів із загальною економічною стратегією підприємства, стратегії його розвитку; визначають також ступінь відповідності розроблених прогнозів розвитку економічного стану держави та фактичним змінам, які відбуваються; б) відповідність прогнозного розвитку навколишнього екологічного середовища фактичним змінам; в) оцінка внутрішнього зв'язку стратегій податкових платежів з іншими стратегіями, в першу чергу, фінансовою, виробничою та ін.; визначають співвідношення цілей та завдань між стратегіями, а також

їх спрямованість і можливість виконання в цілому; г) реалізованість стратегій податкових платежів (це стосується можливості загальної її реалізації за напрямками та в часі); оцінюють рівень кваліфікації податкових менеджерів та їх досвід; г) результативність розробленої стратегії; для цього визначають різні показники ефективності стратегій податкових платежів, які можна поділити на загальні та часткові.

*Поточне П. п.* базується на розробленій стратегії податкових платежів, загальній економічній стратегії підприємства на поточний період і розробляється за окремими видами діяльності підприємства. Період розроблення цих планів — до одного року з розподілом за кварталами. При цьому враховуються: чинне законодавство про податки в Україні; чинна нормативна база; мета та завдання підприємства на період до одного року; податкова політика підприємства в цілому та на період до одного року; можливі зміни напрямів діяльності підприємства та його диверсифікація тощо. На цьому етапі розглядається план податкових платежів підприємства як в цілому для всієї податкової системи, так і для кожного податку. Розробляється також податковий календар (як в цілому по підприємству, так і за всіма податками та кожним з них окремо). В цьому календарі вказуються кінцевий термін сплати податків та відповідна звітність. Він дає змогу упорядкувати сплату податків за термінами сплати. Завершальним етапом поточного П. п. є визначення ефективності податкової політики за певний період з допомогою загальних та часткових показників. Для цього використовуються такі самі методика та система показників, як і при визначенні ефективності податкової політики за стратегічного планування. *Оперативне планування* полягає в розробленні короткострокових планових податкових платежів (на період до одного місяця). Враховуються ті самі умови, що і за стратегічного та поточного планування. Особливостями цього планування є пильна увага до постійних змін, які відбуваються в законодавчій базі, — зміна порядку сплати податків, методики розрахунку податкових платежів, ставок та інших елементів нормативної бази.

**Планування стратегічне** — підготування варіантів стратегічного плану, що є важливим управлінським рішенням керівництва фірми. Воно сприяє суворій координації зусиль фірми і стратегій, які її керівництво обрало для досягнення мети (місії) підприємства. П. с. значно зменшує ризик ухвалення керівництвом неправильного рішення через брак інформації у внутрішніх і зовнішніх умовах, що склалися. Воно є базою для подальшого контролю, оперативного обліку і аналізу, а також оперативного регулювання діяльності фірми і тим самим підвищує її готовність до раптових змін ринкової ситуації. Для реалізації П. с. розробляють тактичні, поточні плани, як правило, на тривалий період (п'ять і більше років). П. с. відображає: початкові умови і оцінку середовища, в якому фірма працюватиме; пріоритети ринку, під впливом яких відбувається розподіл коштів; оцінку сильних і слабких сторін фірми, можливості та небезпеки; корективи стратегії з метою реалізації ринкових можливостей; вибір часу стратегічних дій; очікувані результати. Принципові вимоги до П. с. — точна відповідність його профілю фірми (план має бути пов'язаний з наявними можливостями і ресурсами); його внутрішня сумісність з планами структурних підрозділів (це забезпечує координацію зусиль всіх організаційних одиниць фірми, що досягла корпоративної мети). Без об'єктивної оцінки поточної ситуації П. с. стає дезорієнтованим, тобто неправильно оцінюються можливості та небезпеки, сильні та слабкі сторони конкурентів, спотворюються пріоритети інвестування. П. с. повинне містити розгорнутий опис намічених заходів і термінів їх здійснення, а також очікуваних наслідків. Компонентами П. с. є: завдання; мета; діагноз початкового стану ринків; оцінка чинників, що впливають на стратегію фірми; оцінка ризиків і можливостей; оцінка фінансових результатів.

*В. Захожай*

**Планування трудових ресурсів** — використання певних методів планування кадрів і робочої сили. Основні етапи П. т. р.: 1) оцінка наявних трудових ресурсів; 2) оцінка майбутніх потреб у трудових ресурсах; 3) розроблення і здійснення програми для задоволення потреб у трудових ресурсах.

*М. Головатий*

**Платіж достроковий** — оплата розрахункових документів згідно з договорами (контрактами, угодами) або погашення банківської позички до настання терміну, визначеного певним договірним документом.

*О. Царіненко*

**Платіжна вимога (вимога на оплату)** — письмове доручення постачальника (кредитора) своєму банкові стягнути (інкасувати) вказану в дорученні суму грошей з покупця (боржника) і зарахувати їх на рахунок постачальника. У сучасній системі безготівкових розрахунків використання П. в. обмежене внаслідок того, що розрахунки за ними відбуваються лише після відвантаження (відпускання) продукції, виконання робіт або надання послуг. Оплата П. в. здійснюється за згодою (акцептом) платника. Для акцептування П. в. платникові надається певний термін, який залежить від виду акцепту (він може бути попередній і наступний). За попереднього акцепту П. в. можна оплатити тільки після попередньої згоди платника. За наступного акцепту банк негайно після отримання П. в. знімає гроші з рахунка платника, який після оплати має право акцептувати платіжну вимогу або відмовитися від акцепту протягом певного часу. У разі відмови від акцепту банк відшкодовує гроші платникові. Оплату П. в. без акцепту використовують тільки в розрахунках за окремі види послуг, які надають за тарифами на підставі даних лічильників або інших фіксованих платежів. Розрахунки П. в. використовуються переважно для списання коштів з рахунка без згоди його власника.

*О. Царіненко*

**Платіжна вимога-доручення (вимога-доручення на оплату)** — 1) розрахунковий платіжний документ, що містить вимогу постачальника до покупця оплатити на підставі надісланих йому розрахункових та інших комерційних документів вартість відвантажених товарів, виконаних робіт чи наданих послуг (покупцеві), обминаючи банк. 2) доручення покупця своєму банкові оплатити вказані документи, перерахувавши гроші постачальникові. При використанні цієї форми безготівкових розрахунків платник, отримавши платіжні документи, визначає можливість оплати П. в.-д., здає її до банку, який його обслуговує, для того щоб акцеп-

товану за П. в.-д. суму було перераховано з рахунка платника на рахунок постачальника. Термін, протягом якого платник має подати до свого банку акцептовані П. в.-д., визначається сторонами в угоді й банком не контролюється. Платник може повністю або частково відмовитися від акцепту П. в.-д., про що він повідомляє безпосередньо постачальника передбаченим в угоді порядком у зазначені терміни. Банк приймає до оплати П. в.-д. у сумі, яка не перевищує коштів, наявних на рахунку платника

*О. Царіненко*

**Платіжна дисципліна** — дотримання суб'єктами господарської діяльності, фізичними та юридичними особами термінів і порядку виконання грошових зобов'язань при розрахунках за виконані роботи, передані товари і надані послуги. У плановій економіці П. д. досягалася здебільшого адміністративними методами, в соціальній ринковій економіці вона забезпечується правовими нормами, які передбачають відповідні санкції за її порушення аж до банкрутства неспроможного платника. П. д. забезпечує обіг капіталу і дає змогу отримувати кошти за реалізовані товари та надані послуги, пускати їх у господарський обіг.

*М. Базась*

**Платоспроможність** — здатність держави, юридичної або фізичної особи вчасно і повністю виконувати свої платіжні зобов'язання, що впливають з торговельних, кредитних та інших операцій грошового характеру.

*В. Захожай*

**Плинність кадрів** — сукупність звільнень працівників за власним бажанням та у зв'язку з порушеннями трудової дисципліни стосовно середньоспискової кількості працюючих. Висока плинність кадрів є негативним показником кадрової роботи.

*Г. Щокін*

**Повноваження організаційні** — 1) обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля окремих її працівників на виконання певних завдань; 2) формальна влада, якою володіє особа завдяки посадовому стану в організації; 3) узаконене право менеджера прийма-

ти рішення і віддавати накази підлеглим від імені організації. П. о. є необхідною умовою для ефективного виконання менеджерами посадових обов'язків. Передбачається, що менеджер, який наділений П. о., не тільки має право, а й зобов'язаний віддавати розпорядження підлеглим і виконувати незалежні дії без попереднього узгодження і схвалення керівництва. П. о. передаються від вищих рівнів управління організації до нижчих. На нижчих рівнях управління менеджери мають часткові повноваження (здебільшого виконують розпорядження керівництва). За джерелом надання П. о. можуть бути формальними і реальними. *Формальні П. о.* надаються разом з посадою керівництвом, фіксуються письмово у посадових інструкціях, підтримуються системою винагороди і покарання персоналу. *Реальні П. о.* підкріплюються визнанням з боку колег, підлеглих, ґрунтуються на особистих джерелах влади і впливу менеджера, його авторитеті. За носіями (власниками) П. о. поділяються на лінійні та штабні. *Лінійні П. о.* мають лінійні менеджери. Ці повноваження ґрунтуються на принципі єдності керівництва, передаються безпосередньо від керівника до підлеглого і далі до інших підлеглих ланцюгом команд. Лінійні П. о. забезпечують керівникові узаконену владу для управління підлеглими. Керівник з лінійними повноваженнями має також право приймати рішення і діяти у певних ситуаціях без узгодження з іншими керівниками. *Штабні П. о.* мають фахівці адміністративного апарату (штабу). Їх види: 1) рекомендаційні — консультування лінійних менеджерів зі спеціальних питань і розроблення рекомендацій щодо них у (цьому разі лінійні менеджери не зобов'язані виконувати рекомендації штабних фахівців); 2) контрольні-звітні — здійснення в офіційно визначених межах перевірки діяльності керівників і виконавців; 3) координаційні — реалізуються у процесі розроблення і прийняття спільних рішень; 4) погоджувальні — їх власник в обов'язковому порядку формулює в межах компетентності своє ставлення до рішень, які приймаються у межах лінійних або функціональних повноважень; погоджувальні повноваження можуть бути застерігаючими (їх мають юристи, які перевіряють відповідність рішень керівництва чинним правовим нормам) і блокувальними (на-



приклад, повноваження головного бухгалтера, без згоди якого, закріпленої його особистим підписом, рішення взагалі не може з'явитися); 5) паралельні — керівництво фірми надає апарату право відхилити рішення лінійних менеджерів з метою врівноваження влади і уникнення грубих помилок; 6) функціональні — найбільш значні; у цьому разі фахівці апарату можуть як запропонувати, так і заборонити лінійному менеджеру будь-які дії у межах власної компетенції; по суті, президент фірми керує лінійними менеджерами через фахівців апарату; 7) лінійні всередині апарату — керівники функціональних служб і відділів мають лінійні повноваження безпосередньо щодо підлеглих, незалежно від характеру повноважень апарату стосовно фірми в цілому.

*Масштаби П. о.* визначаються такими факторами: складність, важливість і різноманітність управлінських проблем; розвиток системи комунікацій, в умовах якої легко зв'язатися з керівником і одержати від нього необхідні повноваження; особисті якості керівників та виконавців; морально-психологічний клімат в організації. *Умови визначення П. о.:* повноваження повинні бути достатніми для досягнення поставлених перед певним суб'єктом цілей; повноваження кожного суб'єкта мають узгоджуватися з повноваженнями тих, з ким йому доводиться співпрацювати; лінії повноважень в організації повинні бути чіткими, щоб кожен співробітник точно знав, від кого він одержує завдання; за винятком особливих випадків розподілу повноважень вони повністю передаються виконавцю тільки одним керівником.

*В. Сладкевич*

**Поглинання** — форма примусового або добровільного злиття, що передбачає ліквідацію компанії, яка поглинається, і передавання фірмі, яка поглинає, усього майна, зобов'язань ліквідованої компанії. Водночас підприємство, що поглинає, збільшує свої активи на суму чистих активів поглинутої компанії, а її акціонери мають право придбати нові акції пропорційно до пайової участі. Деякі фахівці поняття “П.” і “злиття” отожднюють, інші розрізняють. На думку останніх, П. — це приєднання раніше незалежної компанії шляхом купівлі контрольного пакету акцій іншою компанією, а злиття є

об'єднанням двох чи кількох фірм в одну за взаємною згодою і взаємним бажанням. В українській законодавчій нормативній базі одне з найповніших визначень злиття подано у національних Положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку: “Злиття — це об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного), в результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єднуються, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств з метою досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигод від об'єднання. При цьому жодна зі сторін не може бути визначена як покупець”. Під формою злиття розуміють спосіб налагодження системної взаємодії на засадах взаємної участі у капіталі, контролю за діяльністю підприємств та налагодження певної системи договірних відносин. Основні форми злиття і П. підприємств: 1) *інтеграція* — змінюється юридичний статус обох підприємств; повноваження в управлінні розподіляються; створюється нове підприємство; 2) *поглинання* — змінюється юридичний статус одного з підприємств за незмінного статусу іншого; повноваження одного або кількох учасників припиняються чи обмежуються; одне з підприємств ліквідується, а його активи передаються іншому; 3) *підпорядкування* — статуси не змінюються; одне з підприємств втрачає частину повноважень в управлінні або вони обмежуються; отримується контроль над підприємством шляхом придбання пакету акцій; 4) *консолідація* — статуси не змінюються; одне із підприємств втрачає частину повноважень в управлінні або вони обмежуються; впроваджується взаємний контроль над підприємствами шляхом придбання або обміну пакетами акцій; 5) *створення головного або материнського підприємства* — статуси не змінюються; підприємства передають частину повноважень в управлінні новоствореному підприємству; пакети акцій передаються у статутний капітал новоствореного підприємства.

*Причини та мотиви П. підприємств.* Операційні синергійні ефекти виникають внаслідок економії витрат (серед них ефект масштабу); економії витрат на наукові розробки; ефекту комбінування ресурсів; збільшення розмірів ринкової ніші підприємства. Фінансові синергійні ефекти

найчастіше досягаються внаслідок таких змін у підприємствах — учасниках злиття: фінансова економія за рахунок зниження трансакційних витрат; уникнення оподаткування або зменшення його бази; економія на різниці між ринковою ціною компанії та вартістю її заміщення; економія на різниці між ліквідаційною та поточною цінами компанії; диверсифікації грошових потоків; збільшення вартості акцій та інших цінних паперів як позитивної реакції ринку на злиття. До мотивів злиття і П. відносять також прагнення підвищити якість і ефективність управління. Це означає, що управління активами однієї з фірм було неефективним, а після злиття активи корпорації стануть більш керованими. Дуже істотними є податкові мотиви, а також диверсифікація в інші види бізнесу (диверсифікованість допомагає стабілізувати потік доходів, що вигідно працівникам компанії, постачальникам і споживачам, через розширення асортименту товарів і послуг); поява в компанії тимчасово вільних ресурсів.

Процес злиття і П. підприємств відбувається в такій послідовності: фаза 1 — підготовка вхідних даних для вибору форм злиття та П., методів і форм оплати, збирання інформації щодо норми законодавства; фаза 2 — оцінка та аналіз антимонопольних, законодавчих, податкових вимог, бухгалтерських аспектів, досягнутих у переговорах умов на відповідність стратегічним цілям підприємства; фаза 3 — вибір альтернативних форм злиття, методів і форм оплати з урахуванням вимог законодавства та інтересів підприємства, партнерів, акціонерів; фаза 4 — застосування механізмів злиття — укладання угоди про злиття, вирішення питань компенсаційних виплат акціонерам та керівництву; отримання дозволів державних регулюючих органів на здійснення злиття; фаза 5 — налагодження контактів між керівництвами компаній та впровадження інтеграційних механізмів шляхом створення ініціативних робочих груп із розроблення таких механізмів; фаза 6 — розроблення інтеграційних механізмів, у т. ч. на основі кадрової та інноваційної політики; фаза 7 — початок спільної діяльності після злиття: адаптування організаційних структур управління підприємств; аналіз недоліків спільної діяльності та розроблення на рівні робочих груп шляхів їх усунення; фаза 8 — застосування

механізмів регулювання спільної діяльності підприємств після злиття на засадах розроблених інтеграційних механізмів.

Для оцінки ефективності П. застосовують два показники: 1) зростання вартості як різницю вартості підприємств до поглинання і вартості новоутвореного підприємства після поглинання; 2) коефіцієнт обміну акцій учасників поглинання (відношення кількості акцій одного підприємства до однієї акції іншого, за якого обмін забезпечить максимальні прибутки на одну акцію для однієї або кількох сторін поглинання у майбутньому новоутвореному підприємстві або фінансово-господарській системі). *Напрями досягнення економічного ефекту для підприємств від П.:* 1) збільшення частки ринку — зростає вплив на процеси ринкового ціноутворення; збільшуються обсяги ресурсів для реалізації стратегічних планів та отримання інформації (досягається посиленням важелів впливу на кон'юнктуру ринку, концентруванням потоків ринкової інформації, збільшенням обсягів фінансових та інвестиційних ресурсів); 2) розширення можливостей управління витратами — розширюються можливості для коригування собівартості (досягається збільшенням доданої вартості у процесі перероблення сировини та виготовлення продукції); 3) зменшення витрат на управління, маркетинг, збут — вивільнення додаткових коштів для інвестицій, зменшення собівартості продукції (досягається зменшенням витрат за рахунок об'єднання зусиль учасників злиття у відповідних сферах діяльності); 4) зростання вартості підприємства — розширення можливостей отримання кредитних та інвестиційних ресурсів (досягається збільшенням вартості цінних паперів або забезпеченням додаткових грошових потоків); 5) зниження рівня фінансового та підприємницького ризиків — зменшення ризику зниження рентабельності через скорочення обсягів збуту та зменшення обсягів залученого капіталу (досягається зниженням рівня постійних витрат підприємства та зміною структури його капіталу); 6) отримання доступу до сучасних технологій — уникнення неефективних витрат на НДДКР (досягається злиттям з підприємством, яке володіє новими технологічними розробками); 7) поліпшення системи управління — поліпшення управління шляхом

впровадження ефективних його методів (досягається реструктуризацією та перебудовою організаційної структури управління підприємством).

*Захист від ворожих поглинань.* Особливо поширені такі захисні дії підприємств у США та країнах ЄС. Вони передбачають певні тактичні прийоми: зміна форми управління компанією з метою формування “кваліфікованої більшості” акціонерів для блокування рішення про продаж акцій; переконування акціонерів компанії, яка поглинається, що запропонована ціна за акції занадто низька; звернення до державних органів захисту конкуренції та обмеження монополізму; завищення ціни, яка пропонується потенційним покупцем; залучення “білого лицаря” — підприємства, найбільш прийняттого для керівництва компанії, що поглинається, для конкуренції з потенційним покупцем; використання тактик “отруєна пігуля”, “золотий парашут”; використання механізмів “зустрічних скуповувань”.

*Н. Бутенко*

**Погодинна оплата праці** — система заробітної плати, за якої заробіток працівника цілком залежить від кількості відпрацьованих годин.

*О. Казак*

**Податкова база** — сума доходу, вартість активу та інші показники, на підставі яких розраховується розмір податку.

*О. Казак*

**Податкова декларація** — офіційна заява платника податку про отримані ним за минулий період доходи, податкові знижки, що поширюються на них, і пільги.

*О. Казак*

**Податкова пільга** — надання державою окремим підприємствам або фізичним особам можливості зниження чи повного звільнення від сплати податку, обов'язкового платежу та збору. Надання П. п. є одним з найефективніших методів конкретного податкового регулювання, яке здійснюється переважно через надання пільг з оподаткування або застосування різних штрафних санкцій. Найефективніший напрям податкового регулювання це надання пільг. У загальному вигляді воно

є частиною загальної податкової політики держави й найімовірнішою можливістю скоротити або зменшити податкові платежі для підприємства. П. п. встановлюються чинним законодавством за кожним податком. *Головні принципи надання П. п.:* 1) рівномірність надання — застосування П. п. не повинне мати вибіркового характеру і не залежить від форми власності підприємства (в т. ч. державної), виду діяльності, типу підприємства (товариств різних форм), суб'єктивної оцінки, ступеня взаємовідносин з різними політичними партіями та ін. 2) необов'язковість застосування — надання пільг не повинне мати примусового характеру та обов'язковості застосування; має бути добровільним і застосовуватись тільки за бажання платника податкового платежу; 3) вільний характер застосування — за своїм змістом і способом надання пільг не може мати адміністративно-командного стилю застосування; 4) спрямованість надання — застосування П. п. повинне мати цільовий характер (надання пільг або податкових інвестиційних кредитів має бути спрямоване на поліпшення інвестиційного клімату в державі, забезпечення її загальних та соціальних програм; надаються такі пільги тим підприємствам, які можуть забезпечити нормальне і ефективне використання отриманих інвестицій); 5) економічність — надання пільг має давати ефект — не повинна бути ситуація, коли завдається шкода бюджету будь-якого рівня або підприємствам, які отримали ці пільги; надання пільг повинне бути спрямоване на досягнення єдності інтересів всіх учасників цього процесу; 6) законодавчий рівень затвердження пільг — порядок надання та сплати пільг затверджується законодавчими органом — Верховною Радою України. Вона може встановлювати П. п., це стосується всіх законів і всіх пільг за податковими платежами незалежно від їх виду. На місцевому рівні надання пільг не повинне виходити за межі чинного законодавства. Загалом П. п. мають бути спрямовані на зацікавленість підприємств у виробництві продукції, потрібної державі, піднесення визначених державою регіонів пріоритетного розвитку, а також підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємств у цілому. Вони надаються згідно з чинним законодавством, а також органами виконавчої влади і

податковими органами в межах їх компетенції. *Головні чинники надання П. п.*: джерела отримання податкового платежу; розмір об'єкта оподаткування; форма власності об'єкта оподаткування; категорія платника податкового платежу; держава, де перебуває суб'єкт оподаткування; вид виробу; розмір бюджетного дефіциту; пріоритети в розвитку економіки; можливі наслідки для соціальної спрямованості політики держави тощо. *Види П. п.* залежно від сфери застосування: 1) загальні — надаються всім платникам певного податкового платежу без винятку (наприклад, неоподатковуваний мінімум встановлюється для всіх громадян України незалежно від розміру доходу, соціального статусу, національності, віку тощо); 2) особливі — надаються тільки окремим платникам податкових платежів (як юридичним, так і фізичним особам); особливою рисою цих пільг є те, що здебільшого вони мають суб'єктивний характер, залежать від тих, хто їх надає, при цьому можливе використання їх в корисливих цілях окремих платників. *Форми надання П. п.*: 1. *Зниження податкових ставок.* Спрямоване на скорочення податкової бази. Наприклад, при визначенні податкової бази за сплати податку на доходи фізичних осіб ця база визначається, виходячи з розміру щомісячного доходу стосовно мінімальної заробітної плати або прожиткового мінімуму, які затверджуються в країні; може бути знижена на певний розмір матеріальної допомоги, або за наявності дітей віком до 18 років та ін. Податкові знижки бувають двох видів: лімітні, коли розмір знижки не обмежується; нелімітні, коли дозволяється зменшувати базу оподаткування без будь-яких обмежень. Також П. п. можуть бути: а) стандартні — надаються всім платникам податків і можуть виражатися у твердих розмірах або відсотках (наприклад, при оподаткуванні громадян в різних країнах світу застосовуються такі знижки: базисні — неоподатковуваний мінімум; сімейні — поширені за кордоном, коли пільги надаються залежно від сімейного стану платника; знижки для фізичних осіб, які мають особисті обставини — наявність неповнолітніх дітей, інших осіб, які перебувають на утриманні платника та ін.; знижки фізичним особам залежно від віку, стану здоров'я, інвалідам); б) нестандартні — при їх наданні розмір залежить від ви-

трат платника податку на різні благодійні цілі, охорону довкілля тощо. 2. *Податкові вилучення.* Сутність цих пільг полягає в тому, що від оподаткування звільняються деякі об'єкти, окремі елементи або окремі види діяльності (наприклад, пільги при оподаткуванні прибутку релігійних організацій та ін.). 3. *Податкові кредити.* Полягають у зміні терміну оплати податку від одного місяця до одного року. Особливе значення ця пільга має при наданні інвестиційного кредиту, коли головною метою стає стимулювання окремих інвесторів у вкладання коштів у вітчизняне виробництво. Для фізичних осіб можуть надаватися податкові кредити при купівлі житла в кредит та ін.

Умовно всі пільги можна поділити на дві групи: прямі та непрямі. До *прямих пільг* належать ті, які регулюють ставки оподаткування. Найважливіші з них: 1) зниження ставок оподаткування за окремими податками (наприклад, на податок на додану вартість діють дві ставки — 20 % та нульова); 2) надання підприємству податкового кредиту (це належить до компетенції податкових органів); 3) встановлення неоподатковуваного мінімуму доходів громадян або іншого показника (при розрахуванні податку на доходи фізичних осіб); 4) повне звільнення платників податків (як юридичних так і фізичних осіб) від сплати податку (наприклад від податку на прибуток підприємств, утворених інвалідами, або від деяких податків підприємця, який перейшов на спрощену систему оподаткування — на єдиний або фіксований податок). *Непрямі пільги* — ті, що надаються залежно від видів діяльності або інших умов: окремим видам підприємств; за здійснення окремих господарських операцій; за реалізації окремих видів товарів; за окремими видами витрат підприємства. Іншим способом податкового регулювання є застосування (переважно до порушників податкового законодавства) різних штрафних санкцій, до яких належать штрафи, пені тощо. Система надання пільг, як і система застосування штрафних санкцій, повинна бути в будь-якій державі. Ефективність податкового регулювання визначається співвідношенням цих двох типів, найефективніша вона там, де більша питома вага надання пільг. Всі податкові платежі, які сплачуються в державі, поділяються на дві

групи: державні та місцеві, але в деяких випадках податкове регулювання здійснюється через розподіл загальної суми податків у відповідних частках у державний та місцеві бюджети. При визначенні методів надання П. п. потрібні розрахунки соціальних наслідків цього регулювання. Прогнозування цих наслідків дає змогу державним органам прийняти обґрунтованіше управлінське рішення і створити раціональнішу податкову систему, а також своєчасно вносити необхідні корективи. Загалом надання пільг за окремими податковими платежами — дуже ефективний важіль впливу на економічний стан регіону, але потрібно визначити цільовий напрям надання пільг. У більшості країн П. п. надаються переважно підприємствам-виробникам. Це дає змогу стимулювати виробництво певної продукції, підвищувати її конкурентоспроможність, збільшувати та розширювати питому вагу на ринку, забезпечує можливість такому підприємству не тільки вижити в складних умовах, а й налагодити серійне виробництво продукції.

*Я. Литвиненко*

**Податкова політика** — система взаємовідносин між платником податку та державою, а також стратегія їхніх дій в різних умовах господарювання та в різних економічних системах. П. п. — невід’ємна частина загальної фінансової політики держави, яка має як підпорядкований, так і відносно автономний характер, а система оподаткування є частиною загальної П. п. Залежно від організаційної структури управління державою вирізняють П. п. на макроекономічному рівні, тобто державну, і мікроекономічному рівні, тобто П. п. суб’єкта оподаткування на рівні підприємства, фірми (юридичні та фізичні особи). Кожний з цих рівнів має свої особливості, різні мету, завдання, методи досягнення мети та ін. П. п. на макроекономічному рівні (державна) є системою взаємовідносин держави та платників з оплати податків та інших обов’язкових платежів, які складаються при отриманні та розподілі їх в державі. За своєю сутністю П. п. держави є головним ланцюгом її фінансової політики. Головною метою державної П. п. є організація наповнення дохідної частини бюджету держави з різних джерел для покриття витрат, пов’язаних з виконанням її

функцій. При розробленні цієї політики потрібно враховувати функції, які виконують податки. З урахуванням особливостей фінансової політики та наявності великої кількості джерел наповнення державного бюджету державну П. п. можливо розглядати в широкому та вузькому аспектах. У широкому значенні сутність державної податкової політики полягає у формуванні державного бюджету за рахунок різних джерел, які можна поділити на два блоки: 1) безпосередньо податки як з юридичних, так і з фізичних осіб; 2) використання інших різних джерел, до яких належать внутрішні державні позики. Вони можуть бути в різних формах, переважно у вигляді випуску цінних паперів, підписання на позики та ін. Сутність державної внутрішньої позики полягає в тому, що держава тимчасово бере у населення (іноді у підприємств) грошові кошти і зобов’язується їх повернути з відсотками за користування. У будь-якому випадку ці кошти повинні бути повернені населенню і, в першу чергу, за рахунок державного бюджету, але головним джерелом залишаються податки. Тому державні внутрішні позики можна визначити також як податки, сплата за якими з боку держави відстрочена у часі. У вузькому значенні під державною П. п. розуміють систему оподаткування, яка складається із системи податків, об’єкта та суб’єкта оподаткування, ставок податків, механізму їх сплати та вилучення, термінів сплати та ін.

Головні принципи організації державної П. п.: 1. *Забезпечення реалізації головних напрямів державної фінансової політики* на підставі ефективного здійснення державної податкової політики, її напрямів та умов реалізації. Державна П. п. повинна мати той самий напрям і бути спрямована залежно від державної фінансової політики при досягненні кінцевого результату. 2. *Стабільність нормативно-правового забезпечення*, яке регулює податкову систему держави. Головною вимогою при цьому має бути стабільність законодавчої бази, зменшення різних доповнень до законів. Підзаконні акти не повинні суперечити головному закону або указу Президента. 3. *Економічна зацікавленість*. У сплаті податків повинні бути зацікавлені платники (юридичні та фізичні особи), а також враховані інтереси держави: зростання добробуту населення, виконання у повному об-

язі соціальних функцій та ін. 4. *Соціальна справедливість* стосовно як юридичних, так і фізичних осіб. Наприклад, ставки податків, тарифів або інших обов'язкових платежів повинні бути однакові для всіх їх платників. 5. *Рівнонапруженість податково-го тиску* як в цілому для всіх платників податкових та інших обов'язкових платежів, так і в регіональному аспекті. Виконання цього принципу пов'язане із суттєвими зменшеннями пільг при встановленні податків різних видів. 6. *Принцип вигідності* для держави та платника податку, тобто платник податку повинен отримати від суспільства таку частину благ або послуг, яка задовольняла б його уяву про їх вартість. Під загальним благом розуміють ті блага, які платник податку може отримати, як всі інші платники, і які фінансуються за рахунок бюджету. Відповідно до цього фінансування державного бюджету повинно здійснюватися за рахунок тих платників податків, які в більшому розмірі їх оплачують. У цьому випадку податки можна розглядати як ціну послуги держави. Позитивним є те, що розмір сплати податку пов'язується з витратами бюджету. Цей принцип виявляється при встановленні митних тарифів, державного мита, сплати в соціальні фонди (соціального страхування, обов'язкового пенсійного страхування та ін.). 7. *Економічна ефективність* — усі витрати, пов'язані з організацією податкової діяльності, вилученням та зборами податків, повинні бути значно меншими, ніж результати цієї роботи. В першу чергу, це залежить від ставлення платника податків до виконання своїх податкових зобов'язань, а також від продуктивності праці самих податківців, від ефективності їх організації праці, ступеня технічного оснащення тощо. 8. *Гнучкість* — державна П. п. повинна постійно пристосовуватись до чинної економічної системи, відображати зміни, які здійснюються в державі. Проте цей принцип суперечить принципу стабільності нормативно-правової бази. Головним при здійсненні його є оптимальність і необхідність у разі будь-яких змін та доповнень. Платник податку повинен бути впевнений, що ту діяльність, яку він розпочинає і яка за його підрахунками була ефективною, не стане для нього збитковою після початку роботи.

За своїм характером державна П. п. може бути дискреційною та антидискре-

ційною. Поділ на ці два типи залежить від циклічності розвитку економіки, стадій економічного розвитку суспільства. *Дискреційна державна П. п.* характерна тоді, коли економіка держави перебуває на стадії “спаду”, тобто в суспільстві знижується попит на вироби й відповідно відбувається перевиробництво товарів і в кінцевому підсумку — зниження виробництва. У цьому разі держава зменшує ставки податків, або надає податкові пільги фізичним особам з метою збільшення доходів громадян. При збільшенні доходів повинен зростати і попит споживачів. Таке зростання відбувається, але залежить від особливостей характеру споживачів. У цілому всі доходи населення поділяють на три типи — товарні витрати (або покупні фонди населення), обов'язкові платежі та збереження. Залежно від того, як змінюються друга та третя частини всіх витрат споживачів, залежить збільшення і першої частини — споживчі фонди, які переважно відображають попит населення. Зміни обов'язкових платежів пов'язані, у першу чергу, із ціною політикою держави, загальною економічною та фінансовою стратегіями, а також зі станом ринку послуг. Третя частина залежить від особливостей людини, її бажання придбати речі в майбутньому або невпевненості її в майбутньому, здійснюється у тих формах, які найбільше задовольняють населення (не завжди в установах банку). Держава має можливість зменшувати податки юридичних осіб, виробників товарів з метою зниження загальних цін виробів та їх доступності для споживачів з низьким рівнем доходів. У цьому разі успіх залежить від сприйняття виробниками цих змін, вигідності для них певної стратегії (наприклад, в Україні у деяких випадках надання податкових пільг окремим товаровиробникам не супроводжувалося зменшенням цін на їхню продукцію, що не давало загального ефекту). Проте в державі може скластися і протилежна ситуація, коли попит значно перевищує пропозицію виробників, тобто у населення накопичується надто велика грошова маса, з'являється дефіцит виробів і підвищується темп інфляції. В цьому разі держава збільшує податки з фізичних осіб, громадян і таким чином зменшує вільну грошову масу населення. Але в будь-якому вигляді така форма дискреційної політики певною мірою має фіскальний

характер. *Антидискреційна державна П. п.* пов'язана з концепцією про те, що вона здатна до саморегулювання в разі зміни економічного циклу. Так, за економічного циклу “зростання”, збільшення виробництва товарів та валового національного продукту автоматично зростає і розмір податкових платежів до бюджету. Найбільший ефект досягається, коли загальна державна П. п. має прогресивний напрям, тобто податки зростають залежно від збільшення податкової бази об'єкта оподаткування. Антидискреційна державна П. п. має тимчасовий та неавтоматичний характер, тому не може самостійно існувати тривалий час, а тільки послаблює негативні наслідки, які характерні для конкретного циклу розвитку економіки держави. В сучасних умовах у державах з різними рівнями економічного розвитку застосовуються різні підходи здійснення державної П. п., які умовно можна поділити залежно від діючих економічних теорій: 1) на підставі теорії Д. М. Кейнса — “ефективний попит”; 2) на підставі теорії А. Лафера — “економія пропозиції”.

Я. Литвиненко

**Податкове регулювання** — одна з головних функцій держави, яка здійснюється у двох напрямках: 1) регулювання товарно-грошових відносин; 2) регулювання розвитку загальногосподарського комплексу держави. *Регулювання товарно-грошових відносин* полягає в розробленні законів, нормативів, які визначають взаємовідносини між суб'єктами, що діють на ринку, між державою та юридичними і фізичними особами, роботодавцями та найманими працівниками. Це регулювання здійснюється через прийняття законів, постанов, інструкцій або інших документів, які встановлюють порядок дій та правила поведінки. Його можна визначити як організаційно-правове. *Регулювання розвитку загальногосподарського комплексу держави* на підставі дії об'єктивних економічних законів суспільства, у першу чергу законів вартості, здійснюється переважно економічними методами. Їх завданням є вплив держави на інтереси громадян та підприємств з метою спрямування їх діяльності у вигідному для суспільства напрямі, тобто досягати збігу власних інтересів платників податків з громадськими. При цьому головними стають

методи економічного примусу в поєднанні з матеріальною зацікавленістю. В умовах ринкової економіки основними методами державного регулювання є економіко-фінансові — оподаткування, ціноутворення, фінансові, банківсько-кредитні методи та ін. Маневруванням податковими ставками, пільгами, зміною умов оподаткування, різних видів податків держава створює умови для прискорення розвитку певних галузей, територій, виробництв, підприємств, сприяє вирішенню актуальних для суспільства проблем. Податкова система є суттєвим важелем впливу на економіку з метою розвитку її в необхідних напрямках. Держава завдяки вмілому регулюванню податкової системи може стимулювати розвиток сільськогосподарського виробництва та окремих сільськогосподарських культур, малого та середнього бізнесу, експорт окремих виробів.

Одним з головних чинників податкової політики держави та підприємства є П. р. Це комплекс практичних дій з розроблення загальної структури дохідної частини бюджету держави, головна мета — досягнення оптимальності податкових платежів та податкової системи. На державному рівні під П. р. розуміють якісні зміни податкової політики як держави, так і підприємства та розроблення таких податкових дій, які дають можливість досягти повноти та своєчасності виконання бюджетів всіх рівнів. На рівні підприємства податкова тактика визначає дії підприємства з прийняття оперативних рішень, пов'язаних зі змінами в законодавчій базі, а також реагування на зміни умов господарювання. Податкова тактика та прийняття відповідних рішень базуються на податковій стратегії, яка розробляється на довгий термін. Податкова тактика є уточненням стратегії та її доповненням. Використовуючи методи оперативного втручання в бюджетно-податкові відносини, які складаються в суспільстві, податкові органи запобігають податковим правопорушенням і наповнюють дохідні частини бюджетів всіх рівнів. Завдяки своєчасним перевіркам досягається повнота сплати податків та зменшення розмірів недосягнутих податкових та інших платежів. В цілому це дає змогу визначити раціональність та ефективність всієї податкової системи, в т. ч. окремих податкових груп та податків, що уможливорює внесення відповідних

коректив у чинне законодавство, а також у податкову стратегію майбутнього періоду. П. р. має особливості, які відрізняють його від регулювання господарської діяльності. Головною вимогою до П. р. є здійснення економічної діяльності та виваженість його реалізації. П. р. — наймобільніша частина податкового менеджменту. Його стрижнем є система економічних та організаційних заходів оперативного втручання в хід регулювання податкових обов'язків, особлива увага приділяється економічним методам. У цілому податкова політика базується на чинній законодавчій базі — податковому кодексі держави, законах про податки тощо. П. р. є найскладнішим елементом у загальній системі податкових правовідносин, оскільки стикається з інтересами не тільки платників податків, а й різних рівнів управління (наприклад, при розгляді повноважень у стягненні та розподілі податків на державному і місцевому рівнях). Мета, завдання та зміст П. р. визначаються регулюючою функцією податків, тобто цей процес об'єктивно необхідний, і від нього залежить не тільки стан податкової політики, а й економічний стан держави в цілому. Роль цього складного елемента податкового менеджменту зростає ще й тому, що він дає змогу зменшити протиріччя з фіскальною функцією податків. Велике значення мають конкретні методи П. р. Вони зумовлені різними чинниками, у першу чергу, метою П. р., його завданням, типом податків, суб'єктом оподаткування тощо. Найпоширеніші методи П. р.: інвестиційні податкові кредити; податкові канікули; податкова амністія: відстрочка сплати податку; укладання угод між різними державами щодо уникнення подвійного оподаткування.

Я. Литвиненко

**Податковий аналіз** — вивчення чинної системи оподаткування, визначення її тенденцій розвитку, впливу різних чинників на кінцеві результати діяльності підприємства або держави в цілому. У широкому значенні аналіз — це спосіб пізнання предметів, навколишнього середовища, яке базується на розчленуванні цілого на складові та вивчення їх за всіма багатоваріантними зв'язками та залежностями. Особливістю П. а. є належність його до абстрактно-логічного методу вивчення економічних явищ, тобто його головною рисою є абстракція.

Залежно від рівня здійснення аналізу його поділяють на: такі види: 1) загальнотеоретичний економічний аналіз, який вивчає події та явища, різні економічні процеси на макроекономічному рівні, тобто у цілому в суспільно-економічній формації, на рівні національної економічної системи або окремих її частин, підрозділів, галузей (наприклад, отримані податкові платежі у цілому в державі, їх структура, питома вага кожного з них та ін.); 2) аналіз господарської діяльності, який здійснюється на мікроекономічному рівні, тобто на рівні підприємств, фірм, організацій, для вивчення економічних явищ, тенденцій цих суб'єктів господарювання (наприклад, сума сплачених податків по підприємству в цілому, питома вага окремих з них, чинники, які впливають на зміну податкових платежів за певний час). На макроекономічному рівні сутність П. а. полягає у визначенні структури бюджету країни та частки в ньому податкових платежів, загальних тенденцій зміни податків, їх динаміки, чинників, які впливають на розміри дохідної частини бюджету, виявленні негативних рис податкової системи в цілому у державі. На мікроекономічному рівні, тобто на рівні підприємств, фірм, організацій, змістом П. а. є визначення динаміки податкових платежів за певний період, тенденцій, які складаються, структури та складу податкових платежів і можливості зменшення їх сплати по підприємству в цілому в межах чинного законодавства.

Усі види П. а. можна класифікувати за такими ознаками: 1. *За часом дії.* П. а. може бути ретроспективним і попереднім. *Ретроспективний аналіз* (у деяких наукових джерелах називається минулий, історичний) здійснюється вже після того, як будь-яке явище відбулося. На державному рівні це аналіз бюджету держави, структури його дохідної частини й головне — податкових надходжень після закінчення економічного явища за звітний період. Для підприємств це може бути аналіз податкових платежів не тільки після закінчення фінансового року, а й за півроку, по кварталах й місяцях або по закінченні термінів оплати окремих видів податків. У свою чергу, ретроспективний аналіз поділяється на оперативний та підсумковий. Оперативний, або ситуаційний, аналіз здійснюється відразу після завершення господарської операції,



економічного явища або за зміни економічної ситуації. Його мета — оперативний вияв процесів, які впливають на господарську діяльність. До таких ситуацій можна віднести: зміну законодавства, яка пов'язана з оподаткуванням підприємства (введення нового податку, скасування пільг з окремих податків, зміну ставок оподаткування, та ін.) та збільшення через це податкових платежів підприємств. Головним завданням цього аналізу є визначення впливу зовнішніх чинників і оперативне реагування на їх вплив. Підсумковий, або заключний, аналіз виконується за звітний період (місяць, квартал, півріччя, рік) підприємством. При цьому всебічно аналізуються вся податкова система підприємства, всі податкові платежі в комплексі за відповідний період, тобто дається повна оцінка діяльності підприємства за цим напрямом. *Попередній аналіз* (іноді він називається перспективним) виконується на стадії розроблення плану податкових платежів до здійснення їх оплати. Має велике значення для прийняття управлінських рішень. Це дає змогу визначити ефективність різних варіантів і вибрати найкращі для даного часу. Такий аналіз також може використовуватися не тільки для визначення перспективи в майбутньому, а й для поточного плану. 2. *За об'єктами управління.* Поділяється залежно від об'єктів господарювання, тобто управляючої системи та підсистем, які до неї входять (техніка, технологія, економіка, організація виробництва, соціальні умови праці, природоохоронні та ін.). П. а. належить до сфери економічної діяльності, за цією ознакою виділяють такі його види: а) *фінансово-економічний аналіз* — здійснюється фінансовими та податковими службами підприємства, його економічними підрозділами. Головна увага приділяється результатам податкової діяльності, оперативності податкових платежів та податковій системі в цілому, визначенню резервів зниження податкового тиску, зменшенню оплати загальної суми податків (за дотримання податкового законодавства) та в цілому підвищенню сум отриманого прибутку і прибутковості по підприємству; б) *аудиторський, або бухгалтерський, аналіз* — є експертною діагностикою податкових платежів; здійснюється аудиторськими незалежними службами з метою оцінки порядку нарахування податкових платежів та загального стану сплати

всіх податків; в) *соціально-економічний аналіз* — полягає у вивченні взаємозв'язку економічних та соціальних проблем; може вивчатися вплив податкової системи на соціальний стан працівників, наприклад, вплив ставки відрахувань на соціальні заходи (пенсійне страхування, соціальне страхування, страхування на випадок безробіття) та зміни ставок на доходи працівників і визначення можливості збільшення їх за рахунок зміни цих податкових платежів (збільшення виплат з прибутку за умови, що ставка оподаткування прибутку значно менша від сумарної ставки платежів на соціальні заходи); г) *економіко-статистичний аналіз* — здійснюється, як правило, органами статистики на різних рівнях управління (наприклад, на рівні держави вивчають суспільні явища, загальний стан та тенденцію зі сплатою податків населенням — податку з доходів фізичних осіб, з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів тощо; на рівні підприємства — повнота оплати податків підприємствами, оплати окремих видів податків — податку на додану вартість, акцизного збору, відрахувань на соціальні заходи та ін.); д) *маркетинговий аналіз* — здійснюється службами маркетингу та економічною службою підприємства; вивчаються стан ринку, попит, пропозиція; визначається зв'язок між змінами на ринку товарів і послуг, між збільшенням реалізації окремих товарів та оплатою податків підприємством; аналіз дає змогу визначити асортимент виробів, які сприятимуть зростанню обсягів діяльності підприємства, його прибутковості й при цьому скороченню суми сплачених податків (наприклад, виробництво або реалізація товарів, надання послуг або виконання робіт, які мають податкові пільги); е) *економіко-екологічний аналіз* — на державному рівні дає змогу зіставити шкоду, заподіяну навколишньому середовищу, та розмір екологічного податку, який сплачує підприємство; визначається ступінь покриття втрат природи; на рівні підприємства цей аналіз здійснюється при сплаті відповідного податку — зіставляється його зміна зі шкодою, яку завдає підприємство доквіллю. 3. *За методикою вивчення об'єктів.* За цією ознакою виділяють такі види аналізу: а) *порівняльний аналіз* — найпростіший вид аналізу, сутність якого полягає у порівнянні даних щодо всіх податко-

вих платежів, їх загальної структури та окремих з них за звітний період з попереднього запланованого періоду; дає змогу визначити динаміку зміни податкових платежів за певний час; головним є визначення бази для виконання аналізу (як правило, використовується порівняльна база статичних економічних показників, які коригуються з урахуванням передусім темпів інфляції, потім порівнюються дані за різні періоди часу); *б) факторний аналіз* — полягає у визначенні чинників, які впливають на розмір податкових платежів, їх кількісного впливу; на кінцевому етапі ці чинники ранжуються залежно від впливу на податкові платежі як в цілому по підприємству, так і за окремими податками; *в) допоміжний або експрес-аналіз* — спосіб визначення характеру порушення звичайного ходу економічних процесів на підставі типових ознак, характерних тільки для цього порушення (наприклад, збільшення кількості найманих працівників за незмінної продуктивності праці призводить до зростання фонду оплати праці й відповідно збільшує обов'язкове відрахування на соціальні заходи — обов'язкове пенсійне страхування, соціальне страхування, страхування на випадок безробіття та ін.); *г) маржинальний аналіз* — базується на оцінці та обґрунтуванні ефективних управлінських рішень у податковому менеджменті на підставі причинно-наслідкового взаємозв'язку між обсягами реалізації, собівартістю, прибутком та розміром податкових платежів (при цьому витрати підприємства поділяються на умовно-постійні та змінні); *р) економіко-математичний аналіз* — визначення взаємовідносин між розмірами податкових платежів та іншими показниками фінансово-господарської діяльності й розрахування економіко-математичних моделей цих зв'язків; надалі ці моделі застосовуються при обчисленні різних планових показників та визначенні економічної чи податкової стратегії; найбільшого ефекту аналіз досягає при застосуванні персональної комп'ютерної обчислювальної техніки; *д) функціонально-вартісний аналіз* — визначення резервів зменшення сплати податків по підприємству; базується на аналізі функцій підприємства залежно від життєвого циклу його або продукції, визначенні результатів з урахуванням мінімізації витрат

і аналізі податкових платежів, які при цьому повинні оптимізуватися; *е) стохастичний, або дисперсний чи кореляційний, аналіз* — у деяких випадках вважається окремим підвидом факторного аналізу; використовується при визначенні стохастичних залежностей між досліджуваними явищами, процесами господарської діяльності (наприклад, взаємозв'язок між загальною ставкою оподаткування платника та надходженнями до бюджету або податковою ставкою підприємства та його прибутковістю тощо). *4. За охопленням досліджуваних об'єктів.* Вирізняють такі види аналізу: *а) суцільний аналіз* — охоплює комплексно весь об'єкт оподаткування, податкову систему в цілому; кінцевий висновок також дається для всього об'єкта, без винятків; *б) вибіркового аналізу* — здійснюється на підставі фінансової, статистичної або бухгалтерської звітності за окремим податком або їх групою, тобто за якоюсь частиною всіх податкових платежів (за прямими та непрямими податками тощо). *5. За змістом програми.* Визначають: *а) комплексний аналіз* — полягає у всебічності здійснення аналітичних досліджень всієї сукупності податкових платежів, обов'язкових відрахувань та зборів; *б) тематичний аналіз* — визначаються та аналізуються окремі групи податків (наприклад, на рівні держави це може бути аналіз сплати податків юридичними та фізичними особами, на рівні підприємства — аналіз податкових та інших обов'язкових платежів, які входять до собівартості продукції та сплачуються з прибутку підприємства, та ін.). У цілому П. а. є важливою частиною всієї системи управління виробництвом, дієвим засобом виявлення резервів, підвищення прибутковості підприємства та розроблення науково обґрунтованих управлінських рішень.

Я. Литвиненко

**Податковий контроль** — контроль за сплатою податків. Поділяється на зовнішній та внутрішній. *Зовнішній контроль* здійснюється державними органами стосовно конкретного підприємства. До таких контролюючих органів належать державні податкові служби всіх рівнів, органи внутрішніх справ, служба безпеки України. Вони мають право на здійснення як суцільного, так і тематичного контролю. Суцільний контроль здійснюється згідно з

чинним законодавством України раз на рік із завчасним попередженням підприємства, яке контролюватиметься. За цього контролю перевіряються стан сплати податків підприємством у цілому, порядок, правильність їх нарахування і сплати, своєчасність сплати тощо. Наприкінці перевірки складається документ про її результати, де вказуються недоліки, терміни їх усунення та можливі штрафні санкції за припущені помилки. Тематичні перевірки стосуються контролю окремих податкових платежів та податків. Здійснюються як на звітний період (за місяць, квартал, півріччя, рік), так і на окрему дату залежно від розмірів сплачених податкових платежів (наприклад, податку на додану вартість, акцизного збору та ін.) або в разі підозри податкових служб про порушення нарахування сум, які повинні бути повернені підприємству податковими адміністраціями (наприклад, при перевищенні визначених сум податку на додану вартість повинен бути здійснений обов'язковий контроль правильності нарахування його суми). Крім цих видів перевірок застосовують перехресний контроль. Якщо за суцільної перевірки було виявлено недоліки по підприємству, яке перевіряється, то за перехресного контролю застосовують вибіркочну перевірку підприємств, які мали ділові стосунки з цим підприємством за окремими видами діяльності та сплатою відповідних податків за ними. Перевірки за окремими напрямками діяльності можуть здійснювати недержавні та інші уповноважені на це органи. Так, правильність нарахування, дотримання порядку та термінів оплати обов'язкових пенсійних відрахувань перевіряють Пенсійний фонд України та його відділення в регіонах. Відповідні органи здійснюють перевірку порядку нарахувань і сплати, а також термінів та інших питань стосовно відрахувань на соціальне страхування, страхування на випадок безробіття, на будівництво, ремонт та реконструкцію автомобільних шляхів, внески до різних фондів та ін. Особливістю цих перевірок є те, що вони здійснюються щодо порядку сплати податків, обов'язкових платежів та внесків тільки стосовно тих фондів, які ці органи очолюють. Крім того, П. к. можуть здійснювати так звані незалежні організації, які не мають безпосереднього підпорядкування державним управлінським структурам,

але несуть повну відповідальність (у т. ч. і карну) за результати перевірок. До них належать аудиторські фірми та банківські установи. Аудиторська фірма є незалежним підприємством, яке здійснює комплексну перевірку стану бухгалтерського обліку на будь-якому підприємстві, в т. ч. порядку нарахування та сплати всіх податків, обов'язкових платежів та зборів. Після завершення перевірки фірма складає акт, де робить загальні висновки про стан бухгалтерського обліку на підприємстві, а також висвітлює недоліки щодо окремих напрямків його діяльності. В деяких випадках податкові служби можуть висувати як основну умову подальшої діяльності підприємства наявність акта аудиторської перевірки (в першу чергу, це стосується знов утворених підприємств). У цьому разі висновки аудиторської фірми враховуються податковими службами, і відповідальність такого висновку значно зростає. Комерційні банки контролюють усю економіко-фінансову діяльність підприємств, які мають у них свій розрахунковий рахунок. Банки здійснюють непрямої контроль за сплатою податків, якщо на це немає прямих вказівок (наприклад, у деяких випадках може вводитись жорсткий контроль за відрахуваннями на обов'язкове пенсійне страхування, страхування на випадок безробіття та ін.). Банк не здійснюватиме будь-які операції з тими підприємствами, які не надали довідку про те, що вони є платниками податків і зареєстровані в податковій адміністрації. *Внутрішній контроль* виконується безпосередньо силами самого підприємства. Це процес перевірки порядку нарахування, термінів сплати податків, обов'язкових платежів та зборів. Організується безпосередньо на підприємстві з метою запобігання порушенням та втратам від сплати штрафних санкцій. Здійснюється в таких формах: 1) перевірка правильності нарахування податкових платежів: після первинних розрахунків здійснюється повторна перевірка (бажано, щоб її виконував працівник, який не брав участі у перших розрахунках і має інші підходи до обчислення податкових платежів); 2) комплексний внутрішній контроль за сплатою всіх податкових платежів, дотримання порядку та термінів їх сплати (як правило, такі перевірки відбуваються наприкінці звітного періоду або

при виявленні недоліків під час зовнішнього контролю).

Загалом П. к. охоплює по горизонталі та вертикалі податкову систему на всіх рівнях. Головною вимогою є те, що ті грошові кошти, які він приносить державі, повинні бути значно більшими, ніж витрати на його виконання. В більшості випадків, навпаки, ефект є незначним, а на перевірку витрачаються досить великі кошти, при цьому сплата штрафів та застосування інших санкцій є проблемою для податкових адміністрацій. Сплата податків передбачає охоплення всієї фінансово-господарської діяльності підприємства. Тому під контроль підпадають різні кількісні та якісні показники діяльності підприємства за всіма напрямками. Щодо комплексного здійснення П. к. вирізняють сім сфер діяльності: 1) реалізація товарів, виконання робіт, надання послуг; 2) сфера обігу та система ціноутворення; 3) розрахунково-платіжна сфера; 4) дотримання пропорцій відтворення ресурсів; 5) використання майна, амортизація основних фондів, нематеріальних активів, швидкозношуваних предметів та стан обігових коштів в цілому; 6) матеріальне стимулювання роботи працівників; 7) прибуток та позареалізаційні фінансові операції. При здійсненні податкового аналізу кожне з них має свої методи, нормативи, порядок виконання, коло показників та параметрів. За П. к. застосовується не тільки документальна перевірка бухгалтерської звітності та різних показників, а й огляд приміщень, виробничого процесу, опитування платників податків та інших осіб, огляд територій де розташовані виробничі та інші приміщення. Головним завданням П. к. є перешкодження можливості платників податків ухилятися від їх сплати незаконним шляхом. Особлива увага при здійсненні П. к. приділяється підприємствам-олігополістам, міжнародним корпораціям, оскільки вони мають найбільші можливості для ухиляння від сплати податків через особливості в податкових законодавствах інших країн. Тому в сучасних умовах постає дуже важлива проблема універсалізації податкових законодавств в різних країнах та утворення міжнародних контролюючих органів або укладання угод про міждержавні стосунки в питаннях оподаткування. Цьому сприяє застосовування широкої мережі комп'ютерної техніки. Іс-

нують два напрями боротьби з правопорушенням податкового законодавства: 1) *профілактика, або попередження* — застосування превентивних методів: консультування, методична допомога платникам податків, своєчасне висвітлення змін в податковому законодавстві у пресі, різноманітні публікації про найтиповіші порушення порядку розрахунку податків, відкриття рубрики в пресі “питання — відповіді”, огляд та коментарі арбітражних і судових процесів та судової практики; 2) *покарання* — переважно репресивні методи.

Я. Литвиненко

**Податковий кредит** — зміна терміну сплати податку від одного місяця до одного року. Особливе значення ця пільга має в разі надання інвестиційного кредиту, коли головною метою стає стимулювання окремих інвесторів на вкладання коштів у вітчизняне виробництво. Для фізичних осіб можуть надаватися П. к. при купівлі житла в кредит та ін. При наданні П. к., у першу чергу, визначаються суб'єкти його надання. З урахуванням інтересів країни він надається тим іноземним підприємствам та кредиторам, які орієнтовані на найважливіші соціальні та економічні програми держави. Велике значення при цьому мають довгострокові державні особисті гарантії для підприємств-інвесторів. Вони повинні не тільки стосуватися недоторканності інвестицій та їх повернення, а й утворювати умови для розвитку певного напрямку діяльності та адекватно реагувати на зовнішні чинники: інфляцію, зміну політичної ситуації, ринкової кон'юнктури тощо. Важливим напрямом здійснення інвестиційної державної політики повинна бути орієнтація її на середній та малий бізнес. При цьому постає проблема надання інвестиційного П. к. Підприємства малого та середнього бізнесу здебільшого перебувають у стані підпорядкування та податкової звітності до місцевих органів самоврядування. А місцеві бюджети, як правило, отримують недостатні податкові надходження, тому виникає проблема з наданням інвестиційних П. к. цими податковими органами. В інших державах з розвинутою ринковою системою надання їх є одним з найважливіших методів податкового регулювання. Велике значення має також податкове регулювання

лізингових операцій. Підприємства, які займаються ними, можуть звільнитися від оподаткування, наприклад своїх доходів, прибутку, отриманих від цих операцій. Можуть бути звільнені від сплати податку на додану вартість операції, пов'язані з наданням лізингових послуг. Підприємству, яке здійснює операції, пов'язані з міжнародним фінансовим лізингом, можливе надання пільг при сплаті мита або інших податкових платежів. Значного поширення в інших країнах набула така форма інвестиційних податкових стимулів, як утворення пайових інвестиційних фондів. Існують два типи таких фондів: 1) відкритий, для якого основною вимогою є те, що паї викупаються у інвестора на першу вимогу; 2) інтервальний, за якого паї викупаються раз на рік. Економічна перевага цього типу полягає в тому, що оподаткування підлягає майно. Необхідно також мати на увазі, що території держави мають різні природні умови, розвиток промисловості або сільського господарства та ін. Податкове законодавство дає змогу державі порівняти ці території та зробити їх економічно рівноважними або наблизитись до цього. При здійсненні податкового регулювання, визначенні податкової ставки, пільг з податкового платежу або наданні П. к. необхідно враховувати зовнішні чинники. Головним з них є інфляція. На розмір конкретного податкового стягнення впливає і багато інших чинників: вартість наданих кредитів та динаміка її змін; зміна та динаміка курсів національної валюти і валюти країн фінансових партнерів; наявність та зміни рівня безробіття; загальні зміни економічного зростання держави. Ставки кредитів розраховують у двох видах: 1) у національній валюті, виходячи зі ставок рефінансування національного банку, темпів інфляції, динаміки зміни цін на різну продукцію; 2) в іноземній валюті. При наданні міжнародних кредитів ставки розраховують на підставі темпів інфляції, передусім в Україні, та темпів інфляції валюти держави, яка надає кредит, або у співвідношенні до валюти США. Виходячи із розрахованих сум кредитів та ставок за користування ними, визначається інфляційний податковий коефіцієнт, зміна якого дає уяву про зміну реального податкового тиску.

Особливе місце в податковому регулюванні будь-якої держави, в т. ч. України, посідає відкриття вільних економічних зон (так званих офшорних зон). Вони утворюються з метою демократизації зовнішньоекономічної діяльності, а також активізації підприємств за різними напрямками економічної діяльності. Такі зони мають широкий ступінь відкритості для іноземних інвестицій, а всередині них утворюються найсприятливіші митний, податковий та інвестиційний режими. У сучасних умовах під терміном "П. к." мають на увазі переважно кредит з податку на додану вартість, яким визначається частина цього податку, вже сплачена попередньою ланкою, через яку просувався виріб у загальному товароруху. Кредит митний — відстрочка оплати мита, яка надається митницями деяких країн за умови надання гарантії в оплаті відсотків на суму мита за період відстрочки.

Я. Литвиненко

**Податковий менеджмент** — складова всієї податкової політики як на рівні держави, так і на всіх інших рівнях; система принципів, методик та методів розроблення і реалізації управлінських рішень, які пов'язані з вибором податкової системи, розрахунком податкових платежів, постійним контролем над їх здійсненням. П. м. охоплює три рівні податкової політики: 1) *державний П. м.* — стосується сфери державної податкової політики, метою якої є організація такої податкової системи, яка б задовольняла, з одного боку, всі або більшу частину фінансових потреб держави, а з іншого — не була б важким тягарем для платників податків; менеджмент цього рівня повинен здійснюватись залежно від економічної та фінансової стратегії держави та розробленої податкової стратегії; 2) *П. м. підприємства* — розроблення податкової політики підприємства відповідно до його економічної стратегії та напрямів діяльності, а також визначення такої системи податків, яка б давала змогу отримувати найбільші прибутки за оптимальності податкових платежів щодо всіх рівнів бюджетної політики; 3) *П. м. громадян* — стосується платежів конкретних громадян, які мають особистий характер, а також вибору такої системи сплати податків, яка б найбільше сприяла підвищенню рівня добробуту населення (наприклад, податки на майно,

власність, землю тощо); крім того, охоплює напрями діяльності громадян, які не утворюють якогось підприємства або іншої організаційної структури, а самостійно працюють і отримують за це гроші (наприклад, надомництво, вирощування овочів на присадибній ділянці з подальшою реалізацією їх тощо).

Головною метою державного П. м. є здійснення й виконання податкової політики держави, збирання податків та контроль за їх отриманням. *Завдання державного П. м.:* 1) утворення законодавчої бази, яка б відповідала як вимогам державної політики, так і бажанням платників податків; головне при цьому — її стабільність; 2) утворення відповідно до чинного законодавства нормативної бази, яка б регулювала форми та види податкових платежів підприємств з урахуванням умов, які склалися; у першу чергу, це стосується розроблення методики розрахунку податкових платежів, порядку їх сплати; головне при цьому — відносна постійність цієї бази; 3) створення системи податкових інститутів, які обслуговують діяльність підприємств, та визначення системи вимог, меж сфери діяльності та впливу на платників податків; 4) створення системи штрафних санкцій, з одного боку, до тих платників, які порушують правила та порядок сплати податків, а з іншого — щодо керівників фінансових органів, які перевищують свої повноваження; при цьому повинен бути застосований порядок та визначена методика відшкодування платникам податків втрат внаслідок прийняття керівництвом податкових органів помилкових рішень; 5) створення ефективної системи контролю за податковою системою в цілому на рівні держави. П. м. повинен відповідати вимогам, які мають обов'язково виконуватись при його організації та здійсненні. У практичній діяльності це принципи, від яких залежить ефективність П. м. в цілому. *Головні принципи державного П. м.:* 1. *Єдність та взаємодія з іншими системами в загальному управлінні.* П. м. повинен бути інтегрований з економічною та функціональною системами, оскільки будь-яке рішення стосовно сплати податків, визначення їх системи впливає на загальний фінансовий стан платника, отримання чистого прибутку та ефективність його фінансової діяльності. П. м. може також визначати вибір

видів господарської діяльності (видів виробництва, особливо тих, які мають пільгове оподаткування), можливість інвестиційного розвитку як на підприємстві, так і в державі в цілому, систему стимулювання праці та зацікавленість працівників у її результатах тощо. П. м. має бути частиною єдиної системи управління підприємством та інтегрованим в цю систему. 2. *Комплексний характер прийняття рішень з питань оподаткування.* Всі управлінські рішення повинні прийматися з урахуванням дії всієї системи управління підприємством і часу. Так, прийняття тимчасового рішення щодо сплати податку може призвести до збитків в цілому. Наприклад, неправильне віднесення витрат на собівартість (коли вони повинні бути відшкодовані за рахунок прибутку) загалом призводить до зменшення бази оподаткування прибутку підприємства і накладання на нього штрафних санкцій, тобто отримання тимчасового ефекту надалі спричиняє збитки. Цей принцип передбачає також орієнтацію управлінських рішень П. м. на кінцевий результат і досягнення кінцевої мети платника. 3. *Динамізм П. м.* Актуальність цього принципу визначається різними чинниками: а) нестабільністю законодавства з питань оподаткування (закони щодо багатьох податків майже щотижня змінюються або в них вносяться доповнення Верховною Радою України, а в деяких випадках, наприклад щодо закону про оподаткування прибутку підприємств, ПДВ, зміни стосуються попередньо прийнятих рішень; б) постійною зміною в умовах ринкової економіки та перехідного періоду до неї, в дуже нестабільній економічній ситуації в державі як зовнішніх, так й внутрішніх чинників впливу на економіку (рівень інфляції, доходи населення, його добробут, кон'юнктура ринку, ставлення до України інших держав тощо). Тому, приймаючи управлінські рішення з податкової політики, постійно потрібно враховувати умови, які склалися. Крім того, необхідно мати на увазі, що будь-яке, навіть найкраще рішення, неможливо з таким же успіхом запропонувати знову. Його потрібно модифікувати або прийняти інше управлінське рішення. 4. *Багатоваріантність підходів до прийняття управлінських рішень.* П. м. передбачає при розробленні рішень багато варіантів, їх альтернативність для вибору

з них найбільш перспективного, ефективного та прийняттого для певних умов. Для цього передбачається визначення критеріїв оцінки прийнятого рішення та їх параметрів. Потрібно користуватися як загальними критеріями, так і такими, що визначаються на самому підприємстві.

Головною метою П. м. підприємства є забезпечення йому оптимальних податкових платежів з урахуванням чинного законодавства. При визначенні цієї мети потрібно звернути увагу на вирішення певних проблем: *1. Дисципліна та культура платників податків.* Більшість керівників підприємств (як в Україні, так і за кордоном) вважають податки втратами для свого бізнесу, але за своєю сутністю податкові платежі — це плата за цивілізоване суспільство. Тому й дисципліна щодо їх сплати визначає ступінь цивілізованості певної держави, а це впливає й на визначення головної мети суспільства. Так, у країнах з розвинутою ринковою економікою для платника не є проблемою сплата податків — однозначно їх потрібно сплачувати. Проте за можливості підприємство розробляє заходи із зменшення розміру сплати податків за рахунок пільг, які надаються державою. В Україні більшість керівників підприємств ставить за мету взагалі не сплачувати податки (при цьому вони свідомо можуть йти на порушення чинного законодавства). *2. Узгодження стратегічної та поточної цілей П. м.* Між ними можуть бути й протиріччя. В деяких випадках зменшення сплати податків у сучасних умовах може надалі призвести до збільшення їх загальної суми наприкінці стратегічного періоду. Наприклад, помилковий розрахунок амортизаційних відрахувань наприкінці звітного періоду призводить до скорочення бази оподаткування прибутку і штрафних санкцій в майбутньому. *3. Проблема мінімізації та оптимізації.* Вона тісно пов'язана із загальною політикою підприємства. Так, зменшення податків за рахунок скорочення обсягів діяльності при збереженні або збільшенні розмірів отриманого прибутку в сучасних умовах (зменшення податку на додану вартість, на інновації, земельного податку) може в кінцевому рахунку збільшити прямі податки (наприклад, податок на прибуток), якщо виріб реалізується за високою ціною зі значною прибутковістю. Тобто в деяких випадках вигідніше оптимізувати податкові платежі (наприклад,

краще вкласти частину прибутку в інвестування, розширення виробництва, ніж все спрямувати на стимулювання праці). При вирішенні цієї проблеми не розглядаються випадки, коли мінімізація податків відбувається за рахунок свідомого тимчасового зниження бази оподаткування або інших порушень законодавства (навіть якщо воно не має кримінального характеру). *4. Ризик податкових платежів для платників податків.* У першу чергу, це ризик, пов'язаний зі змінами податкового законодавства, які можуть відбуватися на рівні як вищих державних органів (Верховної Ради України, уряду України, окремих міністерств та відомств), так і на місцевому рівні, причому останній для більшості платників податків є найбільш ризиковим). *Основні завдання П. м. підприємств:* *1. Розроблення загальної політики оподаткування для підприємства.* П. м. повинен визначити всю податкову систему для конкретного підприємства з урахуванням всіх діючих чинників, передусім видів діяльності, форми організації підприємства, підпорядкованості, стосунки з державними органами влади та ін. У свою чергу, на підприємстві визначаються всі податки, збори, обов'язкові платежі, які воно має сплачувати згідно з чинним законодавством. *2. Визначення пільг з податків та можливості їх застосування на підприємстві.* Кожен податок, збір та обов'язковий платіж мають свої пільги, які дають змогу зменшити податковий тиск на підприємство. Тобто це є реальною можливістю досягти оптимізації податкових платежів, не порушуючи чинного законодавства. *3. Розрахунок можливої виробничої диверсифікації підприємства та зміни при цьому податкових платежів.* Згідно з чинною податковою системою оподаткування можуть підлягати не тільки обсяги діяльності підприємства, а й різні її види. Наприклад, ставки акцизного збору залежать від виду виробу і місця виробництва. Ставка земельного податку також визначається залежно від сфери використання земельної ділянки: під виробництво окремих видів продукції, під службові приміщення, під сільськогосподарські угіддя, під житло тощо. Тому перед П. м. підприємства постає завдання визначити таку його виробничу стратегію, яка б дала змогу оптимізувати податкові платежі, зменшити сплату їх загального розміру і таким чином уникнути несприятливої податкової політики з боку

держави (наприклад, почати випуск такої продукції, яка не має державних обмежень цін, має податкові пільги та ін.). 4. *Розроблення планів податкових платежів в цілому по підприємству*. Виконання цього завдання передбачає планування розмірів податків, зборів та обов'язкових платежів згідно з чинними нормативами, ставками та за затвердженими методиками. 5. *Розроблення податкового календаря*. Виконання цього завдання має велике значення для прищеплення порядку та податкової культури платникам податків. Крім того, дає змогу гарантувати дотримання термінів сплати податків і уникнути відповідних порушень. 6. *Визначення та оцінка ефективності виробленої податкової політики та системи оподаткування підприємства*. Це завдання є підсумовуючим і дає можливість оцінити всю виконану роботу та корисність П. м. загалом.

Я. Литвиненко

**Податок на додану вартість (ПДВ)** — вид непрямого податку, що є нормою вилучення в бюджет частини обігу реалізованих товарів, виконуваних робіт і наданих послуг. Сума ПДВ, що підлягає внескові в бюджет підприємствам, визначається як різниця між сумами податку, отриманими від покупців за реалізовані ними товари (послуги, роботи) і сплаченими постачальникам товарно-матеріальних цінностей. Законом встановлено перелік товарів (робіт, послуг), що звільнюються від обкладання ПДВ.

В. Захожай

**Податок на заробітну плату** — частина податку, яким обкладається сума сукупного доходу громадян у грошовому вираженні за минулий рік. Стягується з місячних і поточних доходів у вигляді разових виплат. Прибутковим податком обкладаються доходи, що перевершують неоподатковуваний мінімум. Належить до прогресивних податків, які характеризуються переважно східчастим зростанням ставки у міру збільшення розміру річного доходу.

В. Захожай

**Податок регресивний** — податок, середня ставка (відсоток) якого знижується зі зростанням доходу. Абсолютна сума П. р. може зростати зі збільшенням доходів або залишатися постійною. Загалом регресив-

ні податки здійснюють найбільший тиск на осіб з великими доходами, а П. р. на фізичних і юридичних осіб із незначними доходами. П. р. активно застосовується в умовах спаду виробництва разом зі збільшенням виплати із безробіття, бідності та державними субсидіями.

Л. Зглат-Лозинська

**Подвійне оподаткування** — одночасне оподаткування доходів юридичних чи фізичних осіб на різних стадіях їх формування, але в межах одного виду виробничої діяльності. Наприклад, багаторазове оподаткування доходів громадян при сплаті обов'язкових платежів у пенсійний фонд, фонд страхування на випадок безробіття та ін. У міждержавних відносинах це обкладання податком одного і того ж об'єкта оподаткування одним податком в різних країнах. Проблеми П. о. мають міждержавний та державний характер. На міждержавному рівні ця проблема вирішується за рахунок укладання відповідних міждержавних економічних угод в яких передбачається усунення обкладання одним податком в цих країнах одного об'єкта оподаткування (наприклад, угода між державами щодо застосування одноразового обкладання ПДВ або мита одного обсягу товару при перевезенні його через кордони держави). На державному рівні, тобто всередині окремої країни ця проблема вирішується прийняттям відповідного законодавства, яке усуває П. о. податком будь-якого об'єкта. Як свідчить досвід різних країн світу, П. о. існує і достатньо поширене, але не завдає великої шкоди платнику податку за наявності єдиної податкової бази, з якої цей податок сплачується, і його ставка розраховується до неї.

Я. Литвиненко

**Подолання опору змінам** — заходи із запобігання опору введенням змін в організації з боку персоналу та в разі виникнення цього процесу усунення його. Управління змінами — процес багатоплановий, проте для підприємства передусім потрібно розв'язати три завдання: забезпечити асиміляцію змін в організації; оцінити проблеми здійснення змін; розробити систему стимулювання зацікавленості персоналу в змінах. *Асиміляція змін персоналом* — складний інтелектуально-психологічний процес, що відбувається в кожній



людині під час змін. На практиці це означає осмислення змін і визначення позиції кожного працівника між двома полюсами: “приймаю — не приймаю”. Кожна людина має індивідуальні асиміляційні здібності до змін, які можуть бути виявлені за допомогою певних методик. Однією з таких методик є “Шкала опору змінам” (ШОЗ), використовуючи яку можна знайти індивідуальну суму “балів асиміляції” кожного працівника. ШОЗ може використовуватися як діагностичний засіб для визначення загального опору організаційним змінам. Застосування ШОЗ на практиці дає змогу виявити найтипівіші побоювання працівників, що зумовлюють їхній опір змінам. Опір підсилюється за таких обставин: ціль зміни не з’ясовано; об’єкти не бачать сенсу в зміні; об’єкти не залучені до планування; слабкий інформаційний контакт щодо змін; занадто висока ціна; недостатня винагорода; низька відповідність змін очікуванням; головні особи організації не захищають зміни; об’єкти бачать негативний вплив змін на їхні суспільні відносини; об’єкти вважають, що зміни негативно позначаться на їхньому виробничому бюджеті; зміни здійснюються занадто повільно чи занадто швидко; зневажаються звички об’єктів; змінюються основні риси роботи; існує страх перед невдачею; об’єкти невпевнені у своїй здатності здійснити зміну; не вистачає поваги і довіри спонсору; бракує поваги і довіри до агентів змін; невідповідність між завданнями організаційних змін і власними цілями працівників; неможливість повернутися до минулого, якщо зміна виявиться неприйнятною; об’єкти вважають, що їхня минула робота невігдно сприйматиметься у світлі змін. *Оцінка проблем здійснення змін.* Критичною проблемою, з якою стикається багато компаній, є нездатність цілком здійснити рішення, що тягнуть за собою такі зміни, як злиття, реорганізація, нові методи виробництва, впровадження нових технологій. Спроба здійснити зміни може виявитися невдалою, якщо організація не здатна перевести директиви, прийняті на керівному рівні, у відчутні результати. Одним із ключових факторів, що визначають здатність організації реалізувати поточні чи майбутні зміни, є успіх здійснення змін у минулому. Минулий досвід людей потенційно зумовлює їхнє майбутнє. Труднощі

здійснення змін у минулому, ймовірно, повторяться і при реалізації нових проєктів. Саме тому оцінка попереднього досвіду здійснення змін є критичною при плануванні майбутніх змін. Перспективи введення змін доцільно оцінювати за такими позиціями: кількість рівнів схвалення — як відбувається процес прийняття рішень; практика вирішення проблем — творча або консервативна; рівень прийняття ризику — чи дозволяється працівникам припускатися помилок; відповідальність — повноваження (чи чітко визначено відповідальність та повноваження між співробітниками); залучення менеджерів середньої ланки — чи мають вони почуття залучення до змін; очікувані наслідки — чи існує загроза негативних наслідків, якщо працівник не погодиться зі змінами; ефективність стимулювання — чи достатньо міцні стимули та ін. *Стимулювання зацікавленості в організаційних змінах.* Оскільки темп змін і ступінь їх складності зростають, менеджерам доводиться вивчати процеси адаптації працівників до змінних умов роботи. Одним з важливих факторів у процесі адаптації є ступінь зацікавленості персоналу у змінах. Тому дуже важливо мати чітке уявлення щодо процесу залучення підлеглих до змін: як він формується, як зникає і яку роль може відіграти в ньому менеджер. Менеджери, які починають перетворення, повинні усвідомити три головні ролі, що виконуються учасниками процесу перебудови: 1) спонсор зміни — індивідуум чи група осіб, які мають владу для підтримання перетворень; 2) виконавець (агент) зміни — індивідуум чи група осіб, які відповідають за втілення рішення про зміни в життя; 3) об’єкт (мішень) зміни — індивідуум чи група осіб, які відчують на собі результати перетворень. Ролі ці завжди розподілені формально чи неформально серед тих, хто здійснює перебудову, і кожний з них робить свій внесок у її успіх або невдачу. Найчастіше обставиною, що призводить до провалу програм перетворень, є недостатні залучення і зацікавленість людей, які виконують ці центральні ролі. Якщо організація розпочинає глибокі зміни, що істотно порушують стандартний стиль роботи, то глибока зацікавленість виконавців усіх цих трьох ролей набуває життєво важливого значення. Перетворення можуть відбутися і без широкого залу-

чення всіх цих трьох груп, високої зацікавленості спонсора та будь-якої підтримки з боку агентів чи об'єктів зміни. Рядовим виконавцям можуть просто наказати пристосуватися або піти, проте наслідки такої манери здійснення змін здебільшого негативні й виявляються у відчуженні працівників, зниженні продуктивності, прогулах і невдоволенні. Зацікавленість — могутнє, але ще маловивчене явище. Критерієм зацікавленості працівника є його послідовне просування до визначеної мети. Із плином часу і зміною обставин захоплена людина продовжує робити те, що, на її думку, приведе до бажаної мети. Вона відкидає лінії поведінки, здатні дати короткострокові вигоди, але несумісні зі стратегічною метою. Зацікавлена людина готова також до певних жертв. Чим більшим є її заінтересованість у проєкті, тим більше ресурсів (часу, грошей, терпіння, самовладання, винахідливості) вона добровільно вкладає в досягнення бажаної мети. Тому залучення, заінтересованість так важливі для організаційних перетворень.

*В. Коростельов*

**Позики іноземні** — передання іноземними позикодавцями позичальнику обумовленої суми грошових коштів (або товарів чи послуг на цю суму) на термін, після завершення якого позичальник зобов'язується повернути кредитору з відсотками або без них взятую суму. Є основною формою міжнародного кредиту.

*В. Захожай*

**Позички прострочені** — позички, не повернені банку у встановлений термін юридичними та фізичними особами. Однією з проблем кредитних зобов'язань є забезпечення повернення кредиту. Необхідно застосовувати визначені законодавством засоби забезпечення виконання зобов'язань. Види забезпечення кредиту (поручництво, гарантія, неустойка, застава) — спеціальні засоби, що не мають загального значення і призначаються за домовленістю сторін або за вказівкою закону. Якщо тривалість прострочених позичок перевищує 30 днів, банк може отримувати виручку від реалізації товарів, що належать постачальнику, та інших об'єктів застави безпосередньо на її погашення.

*М. Базась*

**Показники ефективності організаційної структури управління** — 1) показники кінцевих результатів діяльності організації (обсяги випуску продукції; зростання прибутків; зменшення собівартості; економія обсягів капітальних вкладень; якість продукції; терміни впровадження нових технологій); 2) показники, які характеризують зміст і організацію процесу управління, витрати на управлінську діяльність (поточні витрати на утримання апарату управління; на експлуатацію технічних засобів, утримання споруд і приміщень; на підготовку і перепідготовку кадрів управління; на дослідницькі та проєктні роботи у сфері вдосконалення управління; на придбання і утримання оргтехніки); 3) нормативні показники ефективності організаційної структури управління (продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність); показники раціональності та техніко-організаційного рівня структури управління (кількість ланок системи управління; рівень централізації функцій управління; прийнята норма керованості; збалансованість розподілу повноважень і відповідальності; рівень спеціалізації та функціональної замкнутості підсистем управління).

*В. Сладкевич*

**Показники конкурентоспроможності товару** — система одиничних, групових та інтегральних показників, за допомогою яких оцінюється рівень конкурентоспроможності товару. Інтегральний П. к. т. розраховується як відношення групового показника за технічними параметрами до групового показника за економічними параметрами. П. к. т. диференціюються залежно від комерційних (рівень ціни, термін постачання, умови оплати, рівень митних зборів, податків і коштів, витрачених на придбання товарів; ступінь відповідальності продавців за виконання зобов'язань), організаційних (наближення продавців до покупців, доставка продавцями товарів до місць споживання; зручність розрахунків, сервісне обслуговування) та економічних (енергоємність та економічність у споживанні сировини на одиницю випущеної продукції; вартість сировини та експлуатаційних матеріалів; безвідходність технологій; надійність, періодичність і витрати

на ремонт; чисельність і кваліфікація обслуговуючого персоналу; рівень заробітної плати працівників) умов.

*В. Захожай*

**Покарання** — прямий вплив з метою зміни поведінки, спрямований на припинення негативних дій, недопущення їх в майбутньому і досягнення позитивних результатів. П. може застосовуватися у вигляді матеріального стягнення (штрафи, санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічної ізоляції працівника, створення атмосфери нетерпимості, пониження в посаді тощо. *Рекомендації із застосування методу П.:* 1) карати підлеглих можуть тільки ті керівники, які мають на це повноваження; 2) П. ефективно, якщо воно сприймається як справедливе і спирається на авторитет загальновизнаних норм і цінностей; 3) дієвість П. прямо пропорційна його силі й обернено пропорційна можливості уникнення його після скоєння порушення; 4) застосовувати П. необхідно не відразу після порушення, а через деякий час, щоб менеджер мав змогу розібратися в діях підлеглого, не перебував у збудженому стані; 5) необхідно карати за конкретне порушення і тільки один раз; за провини однієї людини не можна карати весь колектив; кожне наступне покарання повинне бути сильнішим від попереднього; щоб П. було ефективним воно має бути достатньо відчутним і суттєвим для порушника; 6) застосовуючи П., необхідно враховувати обставини, за яких здійснено порушення, його суттєвість і наслідки, попередні роботи у поведінку підлеглого; 7) важливу роль в ефективному П. відіграє його розуміння порушником; необхідно пояснити причину П. і повідомити про майбутні наслідки, якщо поведінка підлеглого не покращиться; 8) у практиці управління П. краще використовувати разом з винагородою для демонстрування протилежних наслідків сумлінної та несумлінної роботи. Наслідки застосування методу П. для мотивації підлеглих не такі передбачувані, як, наприклад, методу заохочення. П. лише “підказує” підлеглому, чого він не повинен робити, але не дає інформації, яку поведінку обрати. Ефект від П. тимчасовий: як тільки загроза його усувається, порушення знову можуть тривати. Таким

чином, загроза П. за порушення повинна існувати постійно. Застосування П. як методу мотивації дає небажані побічні ефекти (особливо, якщо П. несправедливе): негативне ставлення працівника до менеджера, який його покарав, і до діяльності, невдачі в якій призвели до покарання; агресивність, неспокій, саботаж, спроби обманути керівництво; нерішучість і пасивність, небажання брати на себе ризик, приймати рішення, висловлювати власну точку зору, зростання агресивності колег як до менеджера, так і до покараного працівника.

*В. Сладкевич*

**Політика дивідендна** — складова загальної політики управління прибутком, яка полягає в оптимізації пропорцій між його частинами, що споживаються і капіталізуються, з метою максимізації ринкової вартості організації. П. д. пов’язана з розподілом прибутку в акціонерних товариствах (дивіденди) і на підприємствах інших організаційно-правових форм діяльності (пай, прибуток на внесок). Завданням її є встановлення необхідної пропорційності між поточним використанням прибутку власниками і майбутнім його зростанням з метою максимізації ринкової вартості підприємства. Залежно від варіантів вирішення цього завдання виділяють кілька типів П. д.: 1. *Політика залишкових дивідендних виплат.* Фонд виплати дивідендів створюється після того, як за рахунок прибутку задоволено потребу в формуванні власних фінансових ресурсів, що повною мірою забезпечують реалізацію інвестиційних можливостей підприємств. Перевагою такої політики є забезпечення високих темпів розвитку підприємства, підвищення його фінансової стійкості. Недоліки — нестабільність розмірів дивідендів, відмова їх виплат в період високих інвестиційних можливостей, що негативно впливає на формування рівня ринкових цін акцій. Такий тип П. д. використовується лише на ранніх етапах життєвого циклу підприємства, пов’язаних з високим рівнем його інвестиційної активності. 2. *Політика фіксованого розміру дивідендних виплат* незалежно від фінансових результатів діяльності підприємства. Протягом тривалого періоду за високих темпів інфляції сума дивідендних виплат коригується на індекс інфляції.

Перевагою цієї політики є надійність, яка підсилює почуття впевненості акціонерів у незмінному розмірі поточного прибутку незалежно від обставин, забезпечує стабільність котирування акцій на фондовому ринку. Недолік — відсутність зв'язку з фінансовими результатами діяльності підприємства, що може звести нанівець інвестиційну активність у періоди несприятливої кон'юнктури і низьких прибутків. Для уникнення цих негативних наслідків стабільний розмір дивідендних виплат встановлюється на відносно низькому рівні.

*3. Політика мінімального стабільного розміру дивідендів* з надбавкою в окремі періоди (політика “екстрадивідендів”). Дає максимальний ефект на підприємствах з нестабільною динамікою формування прибутку. Її перевагою є стабільна гарантована виплата дивідендів у мінімально передбачених розмірах за тісного зв'язку з фінансовими результатами діяльності підприємства, що дає змогу збільшувати розміри дивідендів у періоди сприятливої господарської кон'юнктури без зниження інвестиційної активності. При цьому екстрадивіденди як надбавка у випадках успішної діяльності підприємства не повинні нараховуватися дуже часто, оскільки вони стануть очікуваними і не виконуватимуть роль премії. Основним недоліком цієї політики є те, що за тривалої виплати мінімальних дивідендів інвестиційна привабливість акцій компанії погіршується і відповідно зменшується їх ринкова вартість.

*4. Політика нестабільних розмірів дивідендів.* Полягає у визначенні довготермінового нормативного коефіцієнта дивідендних виплат стосовно суми прибутку. Її перевагою є простота формування і тісний зв'язок з розміром прибутку. Основний недолік — нестабільність розмірів дивідендних виплат на акцію через нестабільність прибутку. Це призводить до перепадів у ціні акцій, що перешкоджає максимізації ринкової вартості підприємства і сигналізує про високий рівень ризику його господарської діяльності. Навіть за високого рівня дивідендних виплат така політика не приваблює акціонерів (інвесторів), які уникають ризику.

*5. Політика постійного збільшення розміру дивідендів.* За здійснення такої політики зростання дивідендів відбувається за твердо встановленим відсотком приросту до їх розміру в попередньому періоді (році). Перевагою політики є забез-

печення високої ринкової вартості акцій компанії та формування позитивного іміджу в потенційних інвесторів за додаткових емісій. Недоліки — відсутність гнучкості в її реалізації, постійне зростання фінансового напруження, скорочення інвестиційної активності підприємства. Якщо ця політика не підкріплена постійним зростанням прибутку компанії, вона може стати прямим шляхом до банкрутства.

При формуванні П. д. фінансовим менеджерам доводиться балансувати між виплатою достатніх дивідендів (для задоволення акціонерів) і реінвестуванням прибутків для забезпечення розвитку підприємства. Виваженою вважається політика без різких коливань, за якої щорічно сплачуються стабільні дивіденди. Інколи менеджери приймають рішення щодо виплати дивідендів акціями, щоб полегшити проблему ліквідності за нестійкого фінансового стану; спрямувати весь прибуток на розвиток підприємства; стимулювати управлінський персонал додатковими акціями.

*Фактори вибору типу П. д. компанії:*

- 1) стадія життєвого циклу (на початкових стадіях функціонування акціонерна компанія обмежує виплату дивідендів, інвестує значну частину ресурсів у розвиток);
- 2) ступінь готовності окремих інвестиційних проєктів компанії з високим рівнем ефективності, які потребують концентрування власних фінансових ресурсів;
- 3) можливості підприємства формувати фінансові ресурси із альтернативних джерел (резерви власного капіталу, додатковий акціонерний, додатковий позичковий капітал, кредит);
- 4) рівень оподаткування власності підприємства, дивідендів;
- 5) фактичний розмір прибутку;
- 6) коефіцієнт рентабельності власного капіталу;
- 7) кон'юнктура галузевого ринку підприємства, з якою прямо пов'язана ефективність капіталізації прибутку; рівень дивідендних виплат компаніями-конкурентами;
- 8) невідкладність розрахунків за раніше одержаними кредитами (підтримка платоспроможності є пріоритетнішим завданням порівняно із зростанням дивідендних виплат);
- 9) загроза втрати контролю над управлінням компанією (низький рівень дивідендних виплат може призвести до зниження ринкової вартості акцій компанії, що збільшує ризик поглинання її конкурентами.

**Політика дорогих грошей** — заходи уряду, спрямовані на обмеження зростання цін у національній економіці. Це політика, спрямована на обмеження пропозиції грошей для зниження сукупних витрат і стримування інфляційного тиску в економіці. Її ще називають стримувальною монетарною політикою. Національний банк України (НБУ) може здійснювати її шляхом продажу державних цінних паперів на відкритому ринку, збільшення норми резервування та підвищення облікової ставки. Такі заходи зменшують резерви комерційних банків або розмір грошового мультиплікатора, а отже і пропозицію грошей, а звідси сукупні видатки, які стримують темпи зростання цін. Стимулююча монетарна політика, або *політика дешевих грошей*, — це політика уряду, спрямована на збільшення пропозиції грошей для стимулювання сукупних витрат і зайнятості, тобто на підвищення рівня зайнятості та відповідно прискорення економічного зростання. Для збільшення сукупних витрат, щоб залучити незайняті ресурси економіки, НБУ повинен збільшити пропозицію грошей. З цією метою він може купувати цінні папери на відкритому ринку, знижувати облікову ставку або зменшувати норми резервування.

О. Сергієнко

**Політика емісійна** — частина загальної політики формування власних фінансових ресурсів, яка полягає в забезпеченні залучення необхідних їх обсягів за рахунок випуску і розміщення власних акцій на фондовому ринку. Завданням П. е. є забезпечення залучення на фондовому ринку необхідних обсягів власних фінансових ресурсів у мінімально можливі терміни. Емісія акцій може бути початковою (в разі перетворення підприємства на акціонерне товариство) чи додатковою, якщо акціонерне товариство потребує додаткового припливу власного капіталу. *Етапи розроблення П. е. акціонерного товариства:* 1. *Аналіз можливостей ефективного розміщення акцій*, який передбачає оцінку кон'юнктури фондового ринку та інвестиційної привабливості власних акцій. Оцінка кон'юнктури фондового ринку охоплює вивчення співвідношення попиту і пропозиції акцій, динаміки рівня цін їх котирування, обсягів продажу акцій нових емісій і здійснюється з метою визначення характеру реакції

ринку на появу нових акцій. Інвестиційну привабливість власних акцій оцінюють з урахуванням перспективності розвитку галузі, конкурентоспроможності виробленої продукції, показників фінансового стану підприємства. 2. *Визначення цілей емісії*, основними з яких можуть бути: поліпшення структури капіталу підприємства (збільшення частки власного капіталу для забезпечення фінансової стійкості; забезпечення вищого рівня кредитоспроможності та зменшення за рахунок цього частки позичкового капіталу тощо); інвестування галузевої та регіональної диверсифікації виробничо-комерційної діяльності (створення мережі нових філій, дочірніх підприємств, нових виробництв з більшими обсягами випуску продукції); поглинання інших підприємств з метою одержання синергетичного ефекту; інші стратегічні цілі, які потребують оперативної акумуляції значних обсягів власного капіталу. 3. *Визначення обсягу емісії*, за якого необхідно виходити з раніше розрахованої потреби в залученні власних фінансових ресурсів за рахунок зовнішніх джерел. 4. *Визначення номінальної ціни, видів і кількості акцій, що емітуються*. Номінальна ціна акції визначається залежно від типу потенційних покупців (на інституційних інвесторів орієнтовані великі номінали акцій, на населення — менші). У процесі визначення видів акцій приймаються рішення щодо доцільності випуску: *засновницьких акцій*, які забезпечують засновникам акціонерного товариства деякі переваги порівняно з іншими акціонерами (наприклад, право на додаткові голоси на загальних зборах акціонерів; на першочергове отримання акцій у разі додаткового їх випуску; на отримання частки засновницького прибутку); *привілейованих акцій*, які також надають додаткові порівняно з іншими права їх власникам: першочергове одержання фіксованого розміру дивідендів; компенсацію доходу, недоотриманого власником акції через скорочення прибутку товариства, за рахунок резервного фонду (але привілейовані акції не дають права голосу на загальних зборах акціонерів та на участь в управлінні товариством; загальна сума їх згідно з чинним законодавством не може перевищувати 10 % статутного фонду акціонерного товариства); *спеціальних акцій* зі спеціальними (додатковими) привілеями для

їх власників щодо одержання дивідендів, прав передання і реалізації, прав голосування; *акцій трудового колективу* — спеціальних та іменних акцій, що випускаються підприємствами і є виключною власністю трудового колективу (розповсюджуються лише серед членів цих колективів і не можуть бути передані іншим особам, які не є членами трудових колективів — власників акцій); *кумулятивних акцій* — привілейованих акцій з накопичувальними гарантованими дивідендами (якщо дивіденди на такі акції не можуть бути своєчасно сплачені, суми, нараховані на них, накопичуються до моменту спроможності емітента їх сплатити); *прибуткових акцій*, суми нарахованих дивідендів на які перевищують заплановані відсотки та середній рівень дивідендів інших акціонерних товариств; *акцій з варантами* (англ. *warrant* — повноваження, доручення, довіреність) — привілейованих акцій, до яких додаються варанти на купівлю простих акцій; *конвертованих акцій* — привілейованих акцій, які дають власникам право за певних умов міняти їх на прості (звичайні) акції; *звичайних акцій*, які дають право власникові на отримання частини прибутку, що залишився після сплати твердого відсотка (дивіденду) всім власникам привілейованих акцій; *багатоголосих акцій*, власники яких мають право на кілька голосів на загальних зборах акціонерів залежно від сумарної вартості цих акцій; *акцій з обмеженим правом голосу* (з обмеженою кількістю власників, які мають право брати участь у голосуванні на зборах акціонерів); *іменних акцій*, рух яких постійно реєструється, в реєстрі акціонерів відображається інформація про конкретного власника акцій; *акцій на пред'явника*, передання яких іншому власникові не потребує додаткового оформлення. Кількість акцій, які імітуються, визначається на підставі обсягів емісії та номінальної ціни однієї акції (в процесі однієї емісії може бути встановлено лише один варіант номінальної ціни акцій). 5. *Оцінка вартості залученого акціонерного капіталу*. Здійснюється за двома критеріями: а) запланованим рівнем дивідендів; б) витратами на випуск акцій і розміщення емісії. 6. *Визначення ефективних форм первинної емісії акцій (андеррайтингу)*. Для ефективного здійснення емісії цінних паперів підприємству необхідно визначити склад андеррайтерів, узгодити з ними ціни

початкового котирування акцій, розмір комісійної винагороди, забезпечити регулювання обсягів продажу акцій відповідно до потреб у фінансових ресурсах на підтримку ліквідності вже розміщених акцій на початковому етапі їх обігу.

В. Сладкевич

**Політика кадрова** — розрахована на тривалий період стратегія розвитку людських ресурсів з огляду на бажану перспективу економічного, політичного і культурного зростання суспільства, що передбачає оптимальне функціонування соціальних механізмів відбору, тестування, розподілу і раціонального використання працездатного населення. До таких соціальних механізмів належать заклади освіти, різноманітні державні та громадські інституції.

Г. Щокін

**Політика кредитна** — частина загальної фінансової політики підприємства, спрямована на оптимізацію загального розміру заборгованості покупців за відвантажену продукцію і забезпечення своєчасної її інкасації. У сучасній практиці бізнесу реалізація продукції в кредит (з відстрочкою платежу за неї) набула значного поширення. При формуванні принципів кредитної стратегії підприємства його власникам, керівництву і фахівцям необхідно визначити: 1. *В яких формах реалізовувати продукцію в кредит*. Існують два різновиди такої реалізації: товарний (комерційний) і споживчий кредит. Товарний кредит — форма оптової реалізації продукції її продавцем на умовах відстрочки платежу, якщо вона перевищує звичайні терміни банківських розрахунків. Цей кредит надається оптовим покупцям продукції на термін від одного до шести місяців. Споживчий кредит (у товарній формі) — спосіб роздрібною реалізації товарів покупцями (фізичним особам) з відстрочкою платежу. Надається, як правило, на термін від шести місяців до двох років. 2. *Терміни надання кредиту (кредитний період)*. Збільшення терміну надання кредиту стимулює реалізацію продукції, але водночас призводить до зростання дебіторської заборгованості та тривалості фінансового і всього операційного циклу підприємства. 3. *Розміри наданого кредиту*. Встановлюються з урахуванням типу кредитної стратегії, запланованого обсягу

реалізації продукції на умовах відстрочки платежу, фінансового стану підприємства-кредитора та інших факторів. 4. *Вартість наданого кредиту*. Вона не повинна перевищувати рівень відсоткової ставки за короткотермінового фінансового (банківського) кредиту. В іншому випадку він не стимулюватиме реалізацію продукції в кредит, оскільки покупцям вигідніше буде брати короткотерміновий кредит в банку і розраховуватися за придбану продукцію. 5. *Систему штрафних санкцій за несвоєчасне виконання зобов'язань покупцями*, в якій необхідно передбачити відповідні пені, штрафи і неустойки. Розміри штрафних санкцій повинні повністю компенсувати всі витрати підприємства-кредитора.

Залежно від співвідношення рівнів прибутковості та ризику виділяють три типи П. к. підприємства стосовно покупців продукції: консервативна, помірна і агресивна. Консервативна П. к. підприємства забезпечує мінімізацію кредитного ризику. При здійсненні цієї політики підприємство не прагне одержувати високі додаткові прибутки за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції. Механізмами реалізації консервативної П. к. є: значне скорочення кола покупців продукції в кредит за рахунок груп підвищеного ризику; мінімізація термінів надання кредиту і його розміру; ускладнення умов надання кредиту і підвищення його вартості; застосування жорстких процедур інкасації дебіторської заборгованості. Консервативна П. к. негативно впливає на зростання обсягів операційної діяльності підприємства і формування стабільних комерційних зв'язків. Позитивними наслідками її є забезпечення стабільного рівня платоспроможності підприємства, підвищення рентабельності оборотних активів і капіталу. Помірна П. к. характеризує типові умови її здійснення відповідно до прийнятної комерційної та фінансової практики. Підприємство орієнтується на середній рівень кредитного ризику в разі продажу продукції з відстрочкою платежу. Завданням агресивної П. к. підприємства є максимізація додаткового прибутку за рахунок розширення обсягів реалізації продукції в кредит. При цьому високий рівень кредитного ризику, пов'язаного з угодою, не береться до уваги. Механізми реалізації: поширення кредиту на ризикованіші групи покупців продукції;

збільшення періоду надання кредиту і його розмірів; зменшення вартості кредиту до мінімально допустимих розмірів; надання покупцям можливості пролонгування кредиту. Агресивна П. к. забезпечує зростання обсягів операційної діяльності підприємства, формування стійких комерційних зв'язків. Її негативними наслідками є загроза зниження рівня платоспроможності підприємства, зростання витрат на повернення боргів, падіння рентабельності оборотних активів і капіталу.

*Фактори впливу на П. к. підприємства*: рівень, структура і динаміка його дебіторської заборгованості; фінансові можливості підприємства щодо спрямування ресурсів у дебіторську заборгованість; фінансові можливості, рівень кредитоспроможності, репутація, результативність господарської діяльності покупців; кон'юнктура галузевого ринку, динаміка попиту на продукцію підприємства; рівень відсоткової ставки за банківським кредитом; темпи інфляції; правові умови, поширена практика і можливості підприємства щодо стягнення дебіторської заборгованості; ставлення власників і менеджерів підприємства до рівня допустимого ризику в процесі здійснення господарської діяльності.

В. Сладкевич

**Попередня оплата** — встановлений договором обов'язок покупця частково або повністю оплатити товар до його передання продавцем. У разі невиконання покупцем обов'язку щодо попередньої оплати товару продавець має право зупинити виконання свого обов'язку, відмовитися від його виконання частково або у повному обсязі. Якщо продавець, який одержав суму попередньої оплати товару, не передав товар у встановлений термін, покупець має право вимагати передання оплаченого товару або повернення суми попередньої оплати.

В. Короткін

**Пор Генрі Варнум (1812–1905)** — редактор журналу “Залізниця Америки”, наукове надбання якого полягає у намаганнях знайти найзагальніші принципи управління залізницею, у т. ч. управління фінансами. П. зробив свій журнал надійним джерелом інформації для інвесторів та менеджерів. У його статтях обговорю-

валися досягнення залізниці, проблеми, необхідні реформи, вони містили детальну фінансову та оперативну інформацію. П. шукав загальні шляхи запобігання розумінню людини як машини, від якої можна вимагати необхідної поведінки виплатою заробітної платні. Він зазначав, що неможливо описати всі обов'язки робітника, тим більше, що найцінніший внесок буває добровільним. Чіткий опис обов'язків та бюрократизація управління зменшують стимули та спричиняють проблеми, властиві жорстким управлінським структурам типу військових та урядових. Відповідно до вчення П. кращим варіантом було б управління, засноване на співробітництві. Вище керівництво має бути “душею” підприємства, яка дає силу інтелекту та підпорядкування кожній складовій організації. Ця душа не повинна бути фрагментарною або розрізною, коли надається один напрям голові, другий — рукам, третій — ногам. Всюди, на думку П., де бракує єдності, виникає нестача енергії, інтелекту, відповідальності та підпорядкованості.

Т. Мостенська

**Портер Майкл** (нар. 1947) — один з найвпливовіших фахівців з проблем стратегії. Народився 23 травня 1947 р. у штаті Мічиган (США) в родині армійського офіцера. Зробив блискучу наукову кар'єру; після закінчення Принстонського університету в 1969 р. одержав ступені магістра ділового адміністрування і доктора філософії (1973) у Гарвардському університеті, причому кожен етап свого навчання він закінчував з відзнакою. У 1973 р. був прийнятий на роботу в Гарвардський університет і в 1981 р. обійняв посаду професора, на якій працює і нині. В 1983–1985 рр. — член президентської комісії з проблем конкуренції в промисловості США. *Основні праці*: “Конкурентна стратегія” (1980), “Конкурентні переваги” (1985), “Конкуренція в глобальних галузях” (1986), “Міжнародна конкуренція” (“Конкурентні переваги націй”) (1990). Будучи одним із найвпливовіших фахівців з проблем стратегії, П. визначив основні напрями розвитку теорії стратегії та конкуренції. Аналіз стратегічних вимог різних галузей дав йому змогу розробити так звану модель п'яти сил конкуренції, в якій він наочно довів, що стан конкуренції в галузі характеризується: 1) суперництвом

між продавцями галузі, які пропонують однотипні товари і послуги; 2) намаганнями компаній з інших галузей завоювати покупців товарами-субститутами; 3) можливістю появи нових конкурентів з інших галузей; 4) спроможністю постачальників всіх видів ресурсів диктувати свої умови підприємству; 5) здатністю покупців продукції підприємства диктувати свої умови. Модель п'яти сил конкуренції П. є потужним інструментом при систематичній діагностиці основних конкурентних сил, що впливають на ринок. В іншій моделі П. розкриваються так звані генеричні (родові) стратегії. Кожна компанія має кілька основних стратегічних варіантів вибору. Для визначення майбутньої стратегії необхідно вирішити такі проблеми: 1) визначити простір для конкурентної боротьби (вирішити, працюватиме компанія на широкому ринку чи обмежиться конкретними цільовими сегментами); 2) оцінити конкурентну перевагу — лідерство за витратами чи диференціюванням товару. П. пропонує п'ять варіантів підходів до стратегії розвитку компанії: 1) стратегію лідерства за витратами, яка передбачає зменшення повних витрат виробництва товарів чи послуг для залучення більшої кількості покупців; 2) стратегію широкої диференції, спрямовану на надання товарам компанії специфічних характеристик, які відрізняють її від товарів фірм-конкурентів; 3) стратегію оптимальних витрат, що дає можливість покупцям одержати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції; 4) сфокусовану стратегію, або стратегію ринкової ніші, що ґрунтується на низьких витратах; 5) сфокусовану стратегію, що базується на диференціації продукції. П. вважає, що в жодній галузі не існує єдиної найкращої стратегії. В кожній з них діють одні й ті самі п'ять конкурентних сил, але реакція на них може мати різний характер.

Значним внеском П. у розвиток стратегічного управління є розроблена ним *концепція ланцюжка цінностей* як інструменту стратегічного аналізу витрат компанії при виконанні функцій і процесів з розробки, виробництва, маркетингу, доставки та підтримки продукту чи послуги. Ланцюжок цінностей поєднує основні та допоміжні види діяльності. До основних видів належать: матеріально-технічне забезпечення,



виготовлення продукції, доставка товарів до споживачів, продаж і маркетинг, сервісне обслуговування. Допоміжними є дослідження і розробка продукції, технологій та систем; управління людськими ресурсами; загальне управління; охорона тощо. В роботі “Конкуренція в глобальних галузях” (1986) П. і його колеги застосували принципи аналізу конкурентної стратегії до діючих на міжнародних ринках компаній. Спираючись на результати галузевого аналізу, вони визначили два типи міжнародної конкуренції. Згідно з класифікацією П. існують мультивнутрішні галузі, в яких у кожній країні наявна власна конкуренція, і глобальні галузі, в яких конкурентна позиція фірми в одній країні значно залежить від її стану в інших країнах, і навпаки. Ключові відмінності між двома типами галузей полягають у тому, що міжнародна конкуренція у мультивнутрішніх галузях має неонов’язковий характер (компанії можуть самі вирішувати, конкурувати їм на зарубіжних ринках чи ні), тоді як конкуренція в глобальних галузях є невідворотною. У праці “Міжнародна конкуренція” (“Конкурентні переваги націй”) П. аналізує конкуренцію, виділяє її національні та галузеві чинники. Він також називає чотири детермінанти, які мають місце в кожній країні та в кожній галузі: 1) виробничі умови — наявність таких чинників виробництва, як необхідна для випуску продукції кваліфікована робоча сила, промислова інфраструктура; 2) умови попиту або особливості ринку конкретного товару чи послуги; 3) наявність підтримуючих чи пов’язаних галузей; 4) характер стратегії фірми, її структури, особливості конкурентної боротьби з іншими компаніями. Важливий момент, на якому П. особливо акцентує увагу, полягає в тому, що національна конкурентна перевага часто досягається внаслідок несприятливої ситуації, коли нації або галузі вимушені активно реагувати на кинутий їм виклик. Роботи П. збагатили фірми ефективними методами аналізу конкуренції та розроблення стратегії як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках.

*В. Сладкевич*

**Портфель державних інвестицій** — сукупність цінних паперів, які належать державі; є цілісним об’єктом управління, що забезпечує необхідну стійкість доходу за мінімального ризику.

*О. Царіненко*

**Портфель стратегічний** — сукупність робочого набору стратегій, що формується на етапі стратегічного планування, як для окремої галузі бізнесу, так і для портфелю сфер бізнесу. Мета П. с. — досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різних напрямів діяльності. Баланс між ними залежить від рішень, прийнятих керівництвом організації щодо певного їх взаємозв’язку. Розрізняють збалансовані та незбалансовані П. с. У *збалансованому портфелі* внесок різних напрямів діяльності у дохід організації однаковий. “Життєві цикли” різних напрямів діяльності збалансовані за термінами проходження етапів. У *незбалансованому портфелі* спостерігається неузгодженість показників час / витрати. Успішні фірми мають збалансований П. с., в якому враховано особливості великих і малих сфер бізнесу, їх синергія. На формування П. с. впливають сім основних детермінант, прогнозування яких здійснюється при формуванні портфелю: конкуренція; споживачі; постачальники; технології; поточний конкурентний потенціал організації; державне регулювання; основні фактори макросередовища організації. Інтегральний алгоритм формування П. с. передбачає такі етапи: 1) прогнозування перспективних параметрів; як правило, оцінюються всі детермінанти прогнозування, крім конкурентного потенціалу організації; 2) формування кількох можливих П. с., з урахуванням місії та цілей організації, її конкурентного потенціалу, прогнозів основних детермінант; 3) аналіз ефективності можливих П. с. із залученням математичного моделювання та вибір П. с., найближчого до оптимального. Змістом аналізу та планування П. с. є пошук заходів щодо зміцнення конкурентної позиції окремої організації на ринку та зменшення ролі її конкурентів. Аналіз П. с. і його планування дають можливість ранжувати різні напрями діяльності організації за ступенем їх переваг і приймати рішення про те, скільки напрямів діяльності доцільно обслуговувати в певний проміжок часу. Для аналізу П. с. використовують матричні моделі. Найпопулярнішими інструментами порівняння, аналізу та оцінки різних бізнес-напрямів у діяльності організації є двомірні матриці, де використовуються будь-які пари стратегічно важливих показників. Найпоширенішими показниками є: частка ринку; темпи

зростання; перспективи окремої галузі або сектору економіки; конкурентоспроможність; оцінка споживачами виготовленої продукції; ефективність виробництва певного виду продукції.

*О. Баєва*

**Портфель фінансових інвестицій** — кошти приватної або юридичної особи, вкладені в цінні папери (облігації, привілейовані акції, звичайні акції тощо). На відміну від виробничого фінансове інвестування не передбачає обов'язкового створення нових виробничих потужностей і контролю за їх експлуатацією, тому власник П. ф. і. не бере участі в управлінні реальними активами.

*О. Казак*

**Портфель цінних паперів** — всі цінні папери, які має у своєму розпорядженні інвестор. Портфель складається із секцій: облігаційної, звичайних акцій, префакцій та ін. Склад П. ц. п. залежить від цілей інвестора і його характеру. Він вважається збалансованим, якщо інвестор одержує оптимальне поєднання безпеки, прибутковості, зростання капіталу і ліквідності.

*М. Копнов*

**Посадова інструкція** — документ, що визначає підпорядкованість працівника, його конкретні завдання та обов'язки, права та відповідальність відповідно до його завдань, обов'язків на конкретній ділянці роботи. П. і. розробляються, як правило, на посади заступників керівників підрозділів та спеціалістів, що передбачено штатним розкладом відповідного органу, організації, установи. Розрізняють типові та індивідуальні П. і. Як юридичний документ П. і. набуває чинності після затвердження керівником підрозділу, підприємства, установи, органу виконавчої влади або, за дорученням останнього, його заступниками. У П. і. мають бути чітко окреслені місце та роль працівника, службовця в діяльності підрозділу, межі його повноважень та відповідальності. Виходячи з цих вимог, П. і. має відповідну структуру: загальна частина; завдання та обов'язки; права; відповідальність. Практика свідчить про наявність певного життєвого циклу П. і.: розроблення, прийняття (затвердження), дія, "старіння", вдосконалення. П. і. належить пере-

глядати у разі зміни функцій працівника або структури відповідної організації, установи, державного органу. Один примірник П. і. знаходиться у керівника структурного підрозділу, другий — у кадровій службі організації, установи, державного органу. П. і. видається працівникові під розписку.

*М. Головатий*

**Послідовники** — фірми, що успішно діють на ринку, і маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки, використання маркетингової стратегії і тактики ринкового лідера. Політика "свідомого паралелізму" є основною в капіталомістких несегментованих галузях — сталеплавильна, хімічна, виробництво хімічних добрив. У цих галузях можливості для товарної та іміджевої диференціації низькі, рівень сервісного обслуговування майже однаковий, цінова еластичність попиту висока, ринкова частка залишається стабільною протягом тривалого часу. Для зміни конкурентної структури ринку необхідні вагомі заходи, які під силу обмеженій кількості фірм. Тому політика слідування за лідером є прийнятною для багатьох фірм. Вона не означає, що П. не має власної стратегії, основна мета його діяльності — утримання існуючих споживачів. Кожен П. намагається мати певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування, фінансові привілеї). Єдине, чого він не допускати, — це агресивності щодо конкурентної структури ринку, яка вже склалася (на відміну від челенджера, який намагається її змінити на свою користь). Маркетингова діяльність П. характеризується такими ознаками: ефективним сегментуванням ринку з метою уникнення конфронтації з іншими фірмами; першочерговою увагою до показників прибутковості, а не підвищення ринкової частки; орієнтацією на обмежені, а не повномасштабні конкурентні дії; мінімум витрат на інновації. Доцільність використання стратегії П. пояснюється тим, що весь ризик стосовно товару і ринку збуту покладається на ринкового лідера. Інноваційна діяльність пов'язана з великими витратами і значним комерційним ризи-

ком. П. же наслідують тільки вдалий, перевіреним ринком досвід ринкового лідера. Тому витрати і ризик П. значно менші, що є підставою для підвищення прибутковості його діяльності. Слідування за лідером може бути повним (тобто “крок у крок”), частковим (за деякими маркетинговими аспектами) або вибірконим (з метою вдосконалення певних елементів діяльності ринкового лідера). Залежно від обсягів слідування стратегію П. поділяють на три різновиди: стратегія копіювання; стратегія імітації та стратегія адаптації. *Стратегія копіювання* означає використання різновидів маркетингової стратегії ринкового лідера в повному обсязі (в аспекті товарної, цінової, збутової та рекламної діяльності). Дуже часто ця стратегія супроводжується навіть використанням товарної марки та товарного знаку фірми-лідера, особливо в тих країнах, де немає законодавчого захисту елементів імідажу. У таких випадках часто імідаж фірми-лідера зазнає певних втрат, оскільки якість товарів П., як правило, значно нижча, ніж у лідера. *Стратегія імітації* полягає в наслідуванні окремих елементів стратегії лідера, але із внесенням певних відмінностей у упаковку, товарну марку, рекламу, цінову політику. *Стратегія адаптації* передбачає використання П. товару лідера як основи для його вдосконалення або пристосування до певного ринку збуту. Дуже часто стратегія адаптації є базовою для переходу П. у ранг члендждера (наприклад, якщо вдосконалення товару є суттєвим, що спричиняє підвищення його конкурентоспроможності). Порівняно з лідером, членджером і нішером П. має найбільшу конкурентну вразливість, яка може стати підставою для конкурентного нападу на нього. Тому він мусить підвищувати якість своїх товарів, зменшувати витрати, виходити на нові ринки збуту.

Н. Бутенко

**Послуга** — економічне благо у формі праці, консультації, мистецтва управління — на відміну від матеріального товару. Комерційні П. охоплюють банківську справу, страхування, транспортні перевезення тощо. До П. професійного характеру належать консультації та робота бухгалтерів, юристів, архітекторів, фахівців з консалтингу, лікарів та ін. Споживчі П. — це робота ресторанів, що доставляють їжу до-

дому і в офіс, механіків, слюсарів, пралень і хімчисток та ін. Промисловість складається з трьох секторів: добувного, оброблювального і сектору П. Частка галузей сфери П. у національному доході постійно зростає.

М. Копнов

**Потреби** — властивість усього живого, яка спонукає його до активності або спричиняє інші реакції завдяки відображенню надлишку, бракування або відсутності чинників (речовини, енергії, інформації), що позитивно чи негативно впливають на життєдіяльність організму, людської особистості, соціальної групи, історичної спільноти, суспільства загалом. Ця об'єктивна необхідність виражає характер і зміст природного та соціального зв'язку суб'єкта з навколишнім середовищем. Безліч визначень П. зумовлені різними підходами в теоретичних концепціях філософії, психології, соціології, політології, економіки та інших наук залежно від аспектів дослідження. Відповідно до завдань застосовуються різні критерії класифікації та типології П.: за походженням — природні й штучні; за суб'єктом — П. особисті (індивідуальні), групові, колективні, класові, національні, суспільні; за сферами діяльності — П. пізнання, праці, відпочинку, спілкування; за функціональною роллю — П. самозбереження, функціонування, розвитку, домінуючі та другорядні, сталі й ситуативні; за циклами життєдіяльності суб'єкта — П. добові, тижневі, місячні, річні, вікові та ін. Класифікуючи П. за об'єктом, сучасні дослідники частіше виокремлюють матеріальні та духовні. Матеріальні П. виявляють залежність людини від предметів матеріальної культури (потреба в одязі, житлі, предметах побуту тощо), духовні — залежність від продуктів суспільної свідомості. Різновидом духовних П. є освітянські, культурні, П. в профілактиці та охороні здоров'я та інші, які існують у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності. Людина відчуває П. поділитися своїми думками й почуттями; П. читати книжки, журнали, дивитися кінофільми, слухати музику тощо. Духовні П. нерозривно пов'язані з матеріальними. Для задоволення духовних П. потрібні матеріальні речі (книжки, газети, папір, фарби тощо), які, у свою чергу, є предметом матеріальних П. У сучасній науковій літературі П. поділяють на фізіологіч-

ні, соціальні (прагнення до спілкування), духовні (інтелектуальні), емоційні, етичні, естетичні та ін. Задоволення первинних життєвих П. зумовлює перехід на інший рівень — соціальний, який охоплює П. комунікативні, інформаційні та ін. Соціальні П. можна розглядати у трьох аспектах: 1) П. для інших — спілкування, захист слабого, жертвування собою заради іншого тощо; 2) П. для себе — самоутвердження у суспільстві, самореалізації, самоідентифікації; П. мати своє місце в соціумі; П. влади; 3) П., які реалізуються разом з іншими, — безпеки, оборони, приборкання агресора, свободи; П. миру, зміни політичного режиму тощо. Умовно систему П. особи українські дослідники розглядають як ієрархію трьох найзагальніших рівнів: існування (вітальні), функціонування (соціальні), розвитку (потреби самореалізації, самоствердження, творчості). Оскільки людина живе у суспільстві й для якісного життя йдеться про забезпечення не лише її вітальних, а й соціальних потреб, такий конгломерат ми позначаємо як *соціовітальні П.*, які зафіксовані в соціальних правах. Реалізація основних соціовітальних П. за участю державних структур створює основні засади соціальної політики у межах системи соціального обслуговування населення, органів охорони здоров'я, установ виховання й освіти, житлової, демографічної політики тощо.

*В. Халамендик*

**Правила** — 1) положення, якими передається якась закономірність, стали співвідношення певних явищ; 2) принцип, яким керуються у співжитті, у праці, поведінці; звичай, властивий певній групі, колективі людей; 3) сукупність зобов'язань, вимог, встановлених вищими ланками управління для діючих ланок, що забезпечують злагодженість, послідовність та організацію роботи різних працівників і організацій; 4) зібрання положень, які регламентують порядок дій, поведінку юридичних і фізичних осіб відповідно до встановлених норм (наприклад, П. приймання студентів до вищого навчального закладу, П. внутрішнього трудового розпорядку тощо).

*В. Короткін*

**Правила управління конфліктами** — рекомендації з усунення конфліктів. До них належать: 1) інституалізація конфлікту (встановлення норм і процедур його врегу-

лювання): заборона на застосування насильницьких засобів; прийняття всіма сторонами відповідних правил, домовленостей і норм розв'язання конфлікту; обмеження кількості учасників і сфер конфлікту; контроль з боку третіх осіб; 2) систематизація конфліктних груп, встановлення учасників конфлікту, представників (лідерів) конфліктууючих груп (важливо знати осіб, з якими можна вести роботу з розв'язання конфлікту; неструктуровані, аморфні групи носіїв конфліктних інтересів небезпечніші, менш керовані, непередбачувані); 3) редукція конфлікту, його послідовне ослаблення шляхом переходу на менш жорсткий рівень протистояння; 4) раціоналізація конфлікту, зниження його емоційного забарвлення; 5) концентрування уваги на реальних інтересах опонента, а не на заявлених вимогах; 6) розширення комунікацій між сторонами з метою отримання достовірної інформації і зміцнення довіри; 7) сегментація, поділ конфлікту на багато складових, що дає змогу виділити точки дотику сторін і питання, з яких можливі компроміси; 8) розмежування учасника і предмета конфлікту, оскільки суперництво з певних питань не повинно переростати в особисту ворожнечу і образу; 9) обмеження сфери суперництва; 10) тимчасове (стадійне) обмеження конфлікту; чим раніше зупинити процес розвитку конфлікту, тим простіше його розв'язати; 11) при розв'язанні конфлікту не можна діяти за принципом “все або нічого”; поступове поліпшення конфліктної ситуації краще, ніж швидке розв'язання конфлікту; 12) конфлікти вирішуються за допомогою змін, а не шляхом заморожування існуючого стану; за консервування ситуації дуже ймовірно, що через деякий час конфлікт спалахне знову; 13) небажані односторонні поступки, оскільки сторона, яка зробила поступки, почуває себе обмеженою і ображеною, що підірвує надійність угоди; 14) не можна заганяти суперника в “глухий кут”; під час вирішення конфлікту важливо поважати гідність сторони, яка потерпіла поразку, в іншому випадку можливий неочікуваний вибух її агресивності, перехід конфлікту в небезпечнішу фазу; 15) вирішення конфлікту повинно спиратися на цінності, які визнаються всіма сторонами і оточенням; в такому разі буде менше взаємних образ; 16) потрібно виходити з того, що в основі

конфлікту часто кілька причин; використувати різноманітні засоби для його вирішення; 17) обмеження кількості учасників врегулювання конфлікту представниками (лідерами) конфліктуючих сторін; 18) визначення кола ймовірних альтернатив, допустимих поступок до прийняття спільного рішення; 19) визначення ціни перемоги і поразки на ранніх стадіях конфлікту, краще до його появи, це допомагає запобігти конфлікту; 20) результати врегулювання повинні ґрунтуватися на чітко і зрозуміло сформульованому договорі й передбачати ефективний контроль.

*В. Сладкевич*

**Правління акціонерного товариства** — виконавчий орган, який керує його поточною діяльністю. Роботою правління керує голова, який призначається або обирається згідно зі статутом акціонерного товариства (АТ). Правління підзвітне загальним зборам акціонерів, раді АТ (наглядовій раді) та організує виконання їх рішень. Правління вирішує всі питання діяльності АТ, крім тих, які належать до компетенції загальних зборів і наглядової ради. Загальні збори можуть прийняти рішення про передання частини їх повноважень правлінню. Правління діє від імені АТ у межах, передбачених уставом товариства. Головою і членами правління можуть бути особи, які перебувають з товариством у трудових відносинах.

*В. Сладкевич*

**Правове забезпечення управління персоналом** — одна з важливих підсистем системи управління персоналом. Завдання її полягає у застосуванні та використанні норм юридичного характеру щодо органів і об'єктів управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації та всіх її підрозділів. П. з. у. п. передбачає: дотримання, виконання та застосування норм чинного законодавства в галузі праці, трудових відносин; розроблення і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядчого, економічного характеру; підготовку пропозицій про зміну чинних або відміну застарілих нормативних актів, виданих в організації з трудових і кадрових питань, які фактично втратили силу. До системи П. з. у. п. належать: міжнародні конвенції, Консти-

туція України, Кодекс законів про працю України, Цивільний кодекс України, Закон України “Про оплату праці”, Закон України “Про охорону праці”, Закон України “Про колективні договори і угоди” та багато інших як законодавчих, так і підзаконних нормативних актів.

*В. Короткін*

**Працездатність** — здатність людини до праці, діяльності, спрямованої на зміну і перетворення дійсності з метою задоволення власних потреб, створення матеріальних і духовних цінностей. П. залежно від стану здоров'я, віку працівника поділяється на такі види: загальна — спроможність виконувати будь-яку роботу у звичайних умовах праці; професійна — здатність працювати за певною професією, на певній посаді; спеціальна — спроможність здійснювати роботу в певних несприятливих умовах; вікова — заборона законом прийняття на роботу дітей і підлітків до досягнення певного віку; неповна — прийняття на роботу з певних причин з полегшеними умовами праці; умовна — забезпечення праці інвалідам першої і другої груп за рекомендацією лікарсько-трудової експертної комісії.

*О. Антонюк*

**Праця** — доцільна свідомо діяльність людини, спрямована на створення необхідних благ з метою задоволення потреб. П. спрямована на створення життєвих благ, надання послуг, організацію функціонування господарства й суспільства та управління ними; особлива форма взаємодії між людиною та природою, обміну діяльністю та її результатами між людьми. Сутність життєдіяльності організмів рослинного і тваринного світу — постійний процес обміну між ними і довкіллям. Для тваринного світу взагалі та людини зокрема особливістю такого обміну є те, що він опосередкований певною діяльністю. Природа (земля, її надра, водні ресурси, атмосферні процеси, рослинний і тваринний світ) створює передумови і визначає П. як основний, постійний, незамінний спосіб виробництва матеріальних благ і формування духовних умов існування та розвитку людини і суспільства. П. — єдине соціальне джерело життєвих благ, які здатні ці потреби задовольнити. Основною функцією П. є виробництво засобів

виробництва і предметів споживання, необхідних для функціонування і розвитку суспільства та окремих індивідів. П. — не лише процес, завдяки якому виробляють традиційні життєві блага, а й засіб створення нових, раніше невідомих засобів виробництва, предметів споживання. П. науковців, конструкторів, винахідників, раціоналізаторів є джерелом наукового, технічного, технологічного розвитку, вдосконалення організаційних соціально-економічних умов виробництва і господарювання. П. — загальне поняття, її якісними структурними елементами є вид, складність, співвідношення в ній механічних і творчих, фізичних і розумових процесів, тяжкість П. Ці різні за сутністю елементи П. формують відповідні особливі якісні ознаки в робочій силі, виготовленій продукції. Так, вид П. визначає необхідність у відповідній професії, складність П. — у кваліфікації, творчість П. — у схильності до творчості, тяжкість П. — у певних фізичних здібностях. Види П. або певна їх комбінація реалізуються у відповідних видах продукції: кваліфікація позначається на якості продукції, творчість — на її новизні. П. має і кількісне вираження. Життя людини є неперервним процесом нагромадження і затрат енергії. П. — важлива форма затрат енергетичних ресурсів, фізичної, розумової, нервової енергії людини. Пропорції П. — певна її кількість, що є величиною, похідною від тривалості робочого дня, інтенсивності, тяжкості, нервового напруження. П. — процес, що може існувати лише в часі, й робочий час є основною кількісною формою відображення цього процесу. Людина завдяки здатності надавати своєю П. у певній формі послугу іншим членам суспільства вступає з ними в економічні відносини. П. є найважливішим фактором виробництва матеріальних благ, надання послуг і передумовою формування соціальної структури суспільства. П. — сукупність взаємопов'язаних, але різнорідних трудових функцій та операцій. Робочі місця висувають певні вимоги до знань, навичок, умінь, здібностей людей. Відповідно до них формується структура робочої сили. Таким чином, відмінності у праці визначають диференціацію працівників залежно від професійної належності, кваліфікації, співвідношення в їхніх здібностях знань і вмінь, фізичних навичок і

теоретичної підготовки. Це зумовлює диференціацію працівників залежно від рівня отримуваної зарплати, а отже і рівня їх добробуту, освітнього та культурно-технічного рівнів. Кількісні показники П., значущість і внутрішнє співвідношення якісних її складових, результативність постійно змінюються. У недалекому минулому ручна фізична П. відігравала основну роль у виробництві. Продуктивність П. була низькою, робочі дні тривалими. Згодом цей стан змінився. Із застосуванням найпростіших знарядь П. основними компонентами трудової діяльності стали фізичні, механічні процеси, вміння за обмеженої ролі знань. Дещо іншим став зміст П. за машинного способу виробництва: операції з обробки виконує машина. Вирішальна роль належить не фізичним зусиллям, а вмінням і знанням. Із застосуванням сучасних технологій працівник виконує функції та операції, що потребують глибоких технічних знань. Ефективність П. зростає такою мірою, що з'являється можливість скорочення застосування робочої сили у виробництві та розширення діяльності у сферах науки, охорони здоров'я, освіти, культури, де визначальна роль належить розумовій П.

*В. Осокіна*

**Представництво** — 1) установа, що представляє в певних галузі, регіоні інтереси підприємств, фірм, банків, компаній, розташованих в іншому місці, країні; 2) здійснення угод та інших юридичних дій однією особою (представником) від імені та в інтересах іншої особи згідно із домовленістю, офіційними повноваженнями або відповідно до вимог законів, адміністративних актів.

*О. Царіненко*

**Президентський університет МАУП** — навчально-науковий підрозділ Міжрегіональної Академії управління персоналом. Початком його заснування у 1991 р. стала реалізація міжнародного освітнього проекту, участь в якому взяли представники з понад 50 країн світу. Метою університету є організація якісної освіти громадян України та інших країн, задоволення культурно-освітніх і науково-просвітницьких потреб особи та суспільства, забезпечення різних галузей господарства кваліфікованими кадрами,

підготовка і перепідготовка населення в умовах переходу до ринкової економіки. Університет є багатопрофільним вищим закладом освіти, який здійснює підготовку та перепідготовку спеціалістів з вищою освітою за широким спектром економічних, психологічних, політологічних, управлінських, юридичних, філологічних, соціальних та інших спеціальностей за освітньо-професійними програмами всіх рівнів згідно з державними та міжнародними стандартами; проводить фундаментальні та прикладні дослідження, є науково-методичним центром поширення передового педагогічного досвіду, наукових знань та культурно-просвітницької діяльності. Головні завдання Університету: 1) якісне виконання освітньої діяльності, забезпечення умов для оволодіння студентами системою знань у певній галузі, підготовка громадян до професійної діяльності в умовах демократичної держави та ринкової економіки, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів; 2) здійснення наукових досліджень як основи науково-технічного і культурного розвитку суспільства, просвітницька діяльність на основі широкого використання міжнародного та вітчизняного досвіду в галузі науки, культури і освіти; 3) підготовка фахівців різних освітньо-кваліфікаційних рівнів; 4) підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації спеціалістів, які поєднують у собі глибокі професійні знання і здатні вирішувати завдання своєї галузі науки і виробництва з високою культурою та громадською активністю; 5) прогнозування основних напрямів розвитку, теорії та практики кадрового менеджменту, управлінської психології, соціології та права; 6) надання консультаційних, маркетингових, організаційно-методичних, посередницьких та підприємницьких послуг; 7) інформування абітурієнтів і студентів про ситуацію, що склалася на ринку зайнятості; 8) забезпечення умов для оволодіння системою знань про людину, природу і суспільство; формування соціально зрілої, творчої особистості; виховання морально, психічно і фізично здорового покоління громадян; формування громадянської позиції, патріотизму, власної гідності, готовності до трудової діяльності; 9) забезпечення набуття студентами знань у певній галузі та підготовка їх до професійної діяльності. До складу Університету

входять 10 інститутів, що носять імена найвідоміших людей планети, у т. ч. президентів країн, які мають безперечні заслуги у розвитку науки, культури, освіти та здобули на цих теренах міжнародне громадське визнання; три технікуми, ліцей, підготовче відділення, аспірантура та докторантура. Ці підрозділи забезпечують підготовку фахівців на усіх етапах навчальної діяльності: *підготовчому*, який об'єднує маркетингові дослідження з вивчення вимог замовників, суспільства і ринкових умов, проектування змісту навчання, планування і розроблення процесів, забезпечення їх необхідними ресурсами; *основному*, який охоплює профорієнтаційну діяльність і набір студентів, здійснення всіх навчально-виховних процесів підготовки фахівців, у т. ч. контроль за якістю їх виконання, а також організацію здійснення наукових досліджень професорсько-викладацьким складом та залучення студентів до студентських наукових досліджень; *заключному*, що стосується випуску спеціалістів, оцінки їх відповідності вимогам виробництва.

Створена в Університеті система багатоступеневої освіти дає можливість здобувати вищу освіту, починаючи з кваліфікації молодшого спеціаліста до магістра, а також вільно просуватися у навчанні з одного освітнього рівня на наступний залежно від рівня базової освіти. Навчання здійснюється за різними формами: денною, вечірньою, заочною та дистанційною із використанням Інтернет та телекомунікаційних технологій навчання. Випускники Університету одержують диплом про вищу освіту державного зразка та диплом, оформлений відповідно до міжнародних вимог. Крім навчальної Президентський університет здійснює наукову, культурну діяльність, до якої залучаються як його штатні працівники (викладачі, науковці), так і студенти, стажери-дослідники, викладачі-стажери, працівники інших організацій. Власне видавництво, на рахунок якого понад 1000 найменувань підручників та посібників, забезпечує студентів Університету та інших вищих навчальних закладів України навчальною і навчально-методичною літературою. Інформаційне забезпечення студентів і викладачів Університету здійснює Міжнародний бібліотечно-інформаційний центр, фонди якого нараховують понад 1200 тис. примірників навчально-мето-

дичної літератури. Стажуванням студентів і працевлаштуванням випускників на провідних підприємствах України та за кордоном займається Кадрове агентство Університету, яке ще під час навчання студентів або після його завершення добирає їм місце майбутньої роботи. Університет покликаний стати центром, де в інститутах, освячених авторитетом історичних постатей та перших осіб багатьох держав, навчають науки управління нову зміну кадрів — будівників економічно розвинутої, демократичної, правової держави та громадянського суспільства.

*В. Яровой*

**Премія** — винагорода, виплачувана додатково до оплати праці за результати, що перевищують норму праці. Преміювання — економічний метод стимулювання зацікавленості працівників у вирішенні господарських завдань. Уперше було введено 1918 р. для працівників тульських заводів з метою заохочення за збільшення виробництва боєприпасів для боротьби з іноземною інтервенцією та силами контрреволюції. На всіх подальших етапах соціалістичного будівництва використовувалося для заохочення за вирішення нагальних завдань народного господарства. В індустріально розвинутих країнах преміювання набуло значного поширення тільки у 70–80-х роках. П. у цих країнах дедалі більше застосовуються як засіб подолання двох основних недоліків традиційної для них системи оплати праці (заснованої на визначенні ринкової ціни робочого місця): 1) слабкої залежності величини винагороди від результатів праці; 2) відсутності прямого зв'язку між розмірами винагороди окремого працівника і результатами діяльності підрозділу та всього підприємства. Зарубіжні компанії виплачують два основних види П. (часто об'єднаних в одну): 1) за результатами роботи підприємства в цілому; 2) за результатами роботи самого працівника. У країнах з розвинутою ринковою економікою П., так само як і в Україні, є додатковою винагородою, виплачуваною працівнику лише у певних випадках. За змістом — це не ординарна винагорода, а заохочення до особливих досягнень. *Преміальна система* — сукупність елементів стимулювання праці, що взаємодіють між собою й утворюють цілісний порядок виплати П.

*Основні елементи преміальної системи:* завдання виробництва, які стимулюються; показники та умови преміювання; розміри П.; джерела виплат П.; коло заохочуваних працівників; період преміювання; порядок нарахування П.; розподіл премій між колективами та окремими працівниками; максимальні розміри П.; порядок виплати П. окремому працівнику. Набір окремих елементів конкретної преміальної системи визначається різними факторами праці та виробництва. Конкретною формою вираження преміальної системи є положення про преміювання. На практиці преміальна система підприємства може мати кілька положень, зумовлених певними завданнями та умовами стимулювання праці. Положення, які належать до однієї преміальної системи, містять елементи, що характеризують її принципові риси. Окремий працівник може преміюватися за кількома преміальними системами. Затвердження положень про преміювання здійснюється адміністрацією підприємства за узгодження з відповідним виборним профспілковим органом. Положення додаються до колективного договору. Провідною на підприємстві, як правило, є преміальна система, яка стимулює основні (поточні) результати фінансово-господарської діяльності.

*А. Калина*

**Прибуток** — головна форма чистого доходу фірми, величина якої є частиною грошової виручки, складовою різниці між реалізаційною ціною продукції (робіт, послуг) та її повною собівартістю. П. — складна, багатогранна, багатоаспектна економічна категорія, узагальнюючий показник результатів комерційної діяльності фірм. Теорія П. має концептуальний характер, тобто з'ясовує природу, сутність і зміст категорії “П.” як специфічної форми вартості додаткового продукту (додаткової вартості). В теорії не досліджуються конкретні особливості формування підприємницького П., відсотка, ренти окремої фірми в промисловості, будівництві, сільському господарстві, а також в торгівлі та кредиті. У західній економічній літературі приділяють увагу інструментальному аспекту цієї категорії (підприємницькому доходу, відсотку фірм), тобто тому, що становить інтерес для сучасної ринкової економіки України. У практиці країн ринкової економіки для вимірювання результа-



тів діяльності фірм застосовується П. Після сплати податків та інших платежів у бюджеті підприємства залишається чистий П. Розрізняють такі види П.: 1) балансовий — загальна сума П. (збитку) підприємства за всіма видами виробничої та невиробничої діяльності, відображена в його балансі; 2) валовий — сума П. (збитку) від реалізації продукції (робіт, послуг), основних фондів, іншого майна підприємства і доходів від позареалізаційних операцій, зменшених на суму витрат від цих операцій; 3) реалізаційний — визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції (без податку на додану вартість і акцизів) і витратами на виробництво і реалізацію, що зараховуються в собівартість продукції; 4) розрахунковий — частина П., яка залишається після виплати першочергових платежів до бюджету, банкам і органам вищого рівня.

*В. Захожай*

**Приватизація** — роздержавлення власності, перетворення державної власності на приватну (колективну, акціонерну, індивідуальну). Це придбання громадянами, акціонерними товариствами у держави, органів державного управління, суб'єктів України, муніципальних органів у приватну власність підприємств, що стають самостійними; устаткування, будівель, споруд, ліцензій, патентів та інших матеріальних і нематеріальних активів підприємств (діючих і ліквідованих за рішенням органів, правомочних ухвалювати такі рішення від імені власника); часток (паїв, акцій) держави і муніципальних органів у капіталі акціонерних товариств, що належать приватизованим підприємствам; часток (паїв, акцій) в капіталі інших акціонерних товариств, а також спільних підприємств, комерційних банків, асоціацій, концернів, союзів та інших об'єднань і підприємств. Державне або муніципальне підприємство вважається приватизованим, якщо є рішення про перетворення його на акціонерне товариство (у разі його акціонування) і затверджений план П. або якщо стосовно нього на звітну дату укладено договір купівлі-продажу (у разі його продажу). Праву власності на об'єкт П. переходить від продавця до покупця з моменту реєстрації договору в порядку, передбаченому чинним законодавством. Продавець передає покупцю свідоцтво про власність.

*В. Захожай*

**Принцип єдності керівництва** — один з основних принципів менеджменту, згідно з яким: 1) кожен працівник повинен одержувати розпорядження і повноваження тільки від одного безпосереднього керівника і відповідати тільки перед ним за їх виконання, 2) керівником органу управління підприємства, установи, організації, підрозділу є одна особа, яка правомочна приймати у межах власної компетенції юридично обов'язкові рішення. П. є. к. забезпечує чіткість, ясність і простоту відносин між керівником і підлеглими, створює можливість оперативнішого прийняття рішень, підвищує персональну відповідальність за стан справ в організації чи її підрозділі. В управлінні єдність керівництва поєднується з колегіальністю. *Вимоги П. є. к.*: весь формальний обмін інформацією повинен спрямовуватися по ланцюгу команд від керівників до безпосередніх підлеглих і навпаки; особа, в якій виникла будь-яка робоча проблема, повинна для її вирішення звертатися тільки до свого безпосереднього керівника, вона не може звернутися без його відома до керівника вищого рангу; керівник повинен віддавати розпорядження тільки своїм безпосереднім підлеглим; керівник вищого рангу не повинен віддавати розпорядження працівникам через голову їх безпосереднього менеджера, це робиться тільки у виключних випадках. Обов'язок кожного, хто одержав такий наказ, — інформувати про це власного безпосереднього керівника. У великих організаціях дотримання П. є. к. забезпечує стійкість і стабільність функціонування системи управління, але значно уповільнює обмін інформацією і прийняття рішень.

*В. Сладкевич*

**Принципи господарювання** — в Україні загальні принципи: 1) забезпечення економічної багатоманітності та однакового захист державою всіх суб'єктів господарювання; 2) свобода підприємницької діяльності у межах, визначених законом; 3) вільний рух капіталів, товарів та послуг на території України; 4) обмеження державного регулювання економічних процесів через необхідність забезпечення соціальної спрямованості економіки, добросовісної конкуренції у підприємстві, екологічного захисту населення, захисту прав споживачів та безпеки суспільства і держави;

5) захист національного товаровиробника;  
6) заборона незаконного втручання органів державної влади та місцевого самоврядування, їх посадових осіб у господарські відносини.

*В. Сладкевич*

**Принципи кредитування** — певні правила і положення, на підставі яких базується ефективна організація кредитних відносин. Розрізняють такі П. к.: повернення, строковості, цільового характеру, забезпеченості та платності кредиту. Принцип строковості означає обов'язкове повернення позички позичальником у наперед визначений термін, що зумовлює: 1) контролювання термінів повернення позичок; 2) визначення розмірів простроченої заборгованості клієнта, порівняння її з обігом коштів на його рахунках; 3) аналіз оборотності позичок. Принцип забезпеченості означає стабільність фінансово-економічного стану позичальника і зумовлює оцінку кредитоспроможності клієнтів. Принцип платності — встановлення комерційними банками відсоткової плати за користування позичкою. Він зумовлює здійснення аналізу: 1) відсоткових ставок; 2) формування прибутку банку за рахунок відсоткових ставок і обсягів позичок; 3) ролі кредитної діяльності у формуванні прибутку та прибутковості балансу.

*О. Казак*

**Принципи менеджменту** — основні правила, ідеї, норми поведінки, розроблені управлінською наукою та практикою, дотримання яких гарантує ефективне управління виробничо-господарською і соціальною діяльністю організації. Реальний механізм дії П. м. полягає у визнанні й дотриманні їх вимог суб'єктом управління при здійсненні впливу на об'єкт управління. Розробляючи П. м., потрібно враховувати такі положення: 1) застосування певних П. м. гарантує ефективний менеджмент у певному місці, за певних умов і протягом певного часу; 2) П. м. забезпечують ефективні результати за їх системного використання; 3) П. м. не слід догматизувати; 4) науковому узагальненню підлягають ті П. м., які стабільно гарантують очікуваний результат. П. м. поділяють на три групи: 1) загальні — регулюють діяльність систем менеджменту відповідно до його

закономірностей (наприклад, принципи наукової обґрунтованості, ефективності, оптимальності, плановості, єдності цілей, матеріального і морального стимулювання праці, гнучкості організаційних структур); 2) організаційні — охоплюють сукупність правил і норм, які регулюють внутрішні відносини між керуючою та керованою системами, а також всередині керуючої (наприклад, принципи скалярний, рівня повноважень, єдиноначальності, делегування повноважень, діапазону управління, паритету повноважень і відповідальності, відповідності завдань); 3) локалізовані за зонами і напрямками управлінської діяльності — регулюють менеджмент факторів виробничого процесу: людських, матеріально-речовинних та фінансових відповідно до специфіки виробничо-господарської діяльності організації.

*Н. Новальська*

**Принципи менеджменту загальні** — принципи, які за своїм змістом і спрямованістю об'єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління, відповідають законам розвитку природи, суспільства та управління, розкривають шляхи реалізації основних законів менеджменту. До основних П. м. з. належать: 1. *Принцип об'єктивності (науковості)*. Передбачає цілеспрямований вплив на суспільну систему управління в цілому або її окремі ланки на підставі попереднього пізнання, застосування закономірностей і прогресивних тенденцій розвитку з метою забезпечення ефективного функціонування системи як цілісного організму. 2. *Принцип системності*. Спрямований на забезпечення структурної та функціональної єдності системи соціального управління; своєчасного виявлення перешкод на шляху досягнення поставленої мети; тісного взаємозв'язку вирішення економічних, соціально-політичних і культурних проблем у процесі управління; побудови такої управлінської моделі, яка відображала б усі причинні та функціональні зв'язки реальних ситуацій. 3. *Принцип ефективності*. Зумовлює необхідність в умовах дії зовнішнього середовища домагатися вирішення поставлених цілей у максимально короткий термін і за найменших витрат матеріальних коштів і людської енергії. 4. *Принцип оптимальності*. Пов'язаний з потребою вибору най-

кращого способу вирішення проблеми; побудови організаційної управлінської структури; дотримання оптимального співвідношення між результатами і затратами тощо. Оптимум — найсприятливіший, найліпший варіант з можливих варіантів менеджментської поведінки. Цей принцип дає змогу вдосконалювати структуру управління об'єктами і підвищує їх функціональні можливості, що спричиняє послаблення або повне усунення внутрісистемних негативних процесів. 5. *Принцип плановості*. Йому підпорядкована вся управлінська діяльність; сутність його полягає у розробленні планів та їх реалізації. Планами визначаються основні показники розвитку економічної системи, способи їх досягнення, а також передбачаються процедура прийняття рішень, терміни їх виконання, зміни організаційних форм і структури; необхідні трудові ресурси тощо. 6. *Принцип цілеспрямованості*. Вимагає необхідності формування загальної мети як для групи людей, які працюють спільно, так і для організації в цілому. Визначення цілей в менеджменті передбачає: а) поєднання цілей організації, її структурних підрозділів і окремих працівників; б) відповідність цілей законам розвитку природи, суспільства та сутності явищ і процесів, що відбуваються в організації. 7. *Принцип правової захищеності управлінських рішень*. Потребує від керівників підприємств знання чинного законодавства і прийняття управлінських рішень лише з урахуванням відповідності цих рішень правовим актам. 8. *Принцип цілісності системи управління*. Дотримання його передбачає встановлення в процесі управлінських комунікацій взаєморозуміння між людьми, задіяними у виробництві, спрямованого на досягнення цілей організації. Цілісність організації залежить від взаєморозуміння між керівниками різних рівнів.

О. Антонюк

**Принципи менеджменту організації** — принципи, головне призначення яких — регулювання на підставі встановлених правил і норм внутрішніх відносин між керуючою і керованою системами, а також всередині керуючої системи. До них належать: 1. *Принцип єдиначальності*. Передбачає концентрування в руках однієї особи — керівника головних функцій і повноважень керівництва організацією з

метою досягнення її цілей. 2. *Принцип ієрархічності*. Зумовлює розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвишого. 3. *Принцип відповідності організації та її працівників*. Ставить завдання створення ефективно діючої організації для досягнення чітко сформульованої мети з добором людського потенціалу, здатного реалізувати її. 4. *Принцип розподілу праці (спеціалізації)*. Спрямований на чіткий розподіл праці між співробітниками для ефективного використання робочої сили (за рахунок скорочення кількості завдань, на які спрямовано зусилля працівника) з метою уникнення дублювання. 5. *Принцип скалярного ланцюга (безумовної відповідальності)*. Його мета полягає у запровадженні ланцюжка прямих посадових відносин керівників і підлеглих у масштабах організації. Чіткий ланцюг команд та посадового зв'язку вищого керівника з кожним із підлеглих зумовлює високу ефективність процесу прийняття управлінських рішень і комунікації. 6. *Принцип рівня повноважень*. Сутність його полягає в тому, щоб кожному працівнику було делеговано повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи, не переадресовувати їх вищим організаційним рівням. На розгляд вищого керівництва повинні передаватись лише ті питання, які не належать до компетенції співробітників нижчих рівнів. 7. *Принцип діапазону управління*. Обумовлює необхідну кількість безпосередніх підлеглих одному керівнику. Одна людина може ефективно керувати лише граничною кількістю співробітників (7 + 2, тобто межі коливання — від 5 до 9 підлеглих). 8. *Принцип делегування повноважень*. Передбачає передання керівником частини покладених на нього службових повноважень, прав і відповідальності своїм компетентним співробітникам. Це дає йому змогу вивільнити свій час від менш складних щоденних справ та зосередити власні зусилля на вирішенні завдань складнішого управлінського рівня, зберігаючи при цьому норму керованості.

О. Антонюк

**Принципи оподаткування** — певні правила і положення, на підставі яких будується система оподаткування. Класифікуються за двома напрямками: 1) економіко-функціональні (створення стабільної системи опо-

даткування, універсалізація його, однократність стягування податків, прозорість системи оподаткування, рівнонапруженість податкового тиску для всіх суб'єктів, прагнення досягти відносної рівноваги в забезпеченні інтересів усіх учасників податкового процесу, відмова від репресивного характеру системи оподаткування, бюджетна спрямованість, найменше втручання у справи платника податків, ефективність системи оподаткування); 2) організаційно-правові, які, у свою чергу, поділяються на П. о. єдності та централізації.

О. Казак

**Принципи організації контролю** — норми, правила здійснення обліку, перевірок і аналізу, від дотримання яких значно залежить ефективність управлінського контролю. *Основні П. о. к.:* 1) *принцип спрямованості на головне* — в діяльності будь-якої організації виділяють основні, другорядні та незначні напрями, відповідно здійснюється і контроль: основні напрями діяльності контролюються найретельніше, другорядні — з меншими витратами; 2) *принцип орієнтації на результат* — кінцевим результатом процесу контролю є не тільки виявлення порушень і відхилень, а й визначення і ліквідація їх причин; 3) *принцип всеосяжності* — поширення контролю на всі сфери діяльності організації; процесів, підрозділів, напрямів діяльності поза контролем в організації не може бути; 4) *принцип економічності* — передбачає здійснення контролю з найменшими витратами, мінімальною кількістю працівників, які мають спеціальні знання і навички контрольної роботи; 5) *принцип науковості* — застосування останніх досягнень науки і техніки, передового досвіду у процесі здійснення контролю; 6) *принцип дієвості* — активний вплив суб'єктів контролю на об'єкти шляхом прийняття ефективних управлінських рішень з усунення виявлених недоліків, профілактики та уникнення їх в подальшій діяльності; 7) *принцип об'єктивності контролю* — його інформація не повинна піддаватися впливу та суб'єктивній оцінці, не може бути результатом суб'єктивних тверджень окремих осіб; 8) *принцип раптовості* — застосування перевірки в момент, коли підконтрольні особи цього не очікують, має вирішальне значення для досягнення цілей контролю; завдяки

раптовості з'являється можливість перевірити реальний стан справ на підприємстві; 9) *принцип виховної дії* — контроль має не тільки економічне, а й виховне значення: мало виявити певні порушення і домогтися їх усунення, важливо, щоб у кожному окремому випадку виключалась можливість повторення помилок та порушень в майбутньому, що можливо за наявності певного виховного ефекту, заснованого на моральних засадах.

В. Сладкевич

**Принципи планування** — принципи завчасного прийняття і оцінки взаємопов'язаної сукупності управлінських рішень. Основними з них є: 1) *принцип науковості* — дає змогу забезпечити дотримання вимог об'єктивних економічних законів розвитку суспільства; 2) *принцип директивності* — обов'язковість виконання державного замовлення; 3) *принцип оцінки сучасного рівня розвитку економіки держави* — аналіз соціально-економічних процесів попереднього (ретроспективного) періоду є основою для оцінки економічної ситуації в майбутньому; при цьому прийнятий для аналізу ретроспективний період за динамікою показників має бути рівним або більшим за перспективний; 4) *принцип орієнтації планів на повніше задоволення потреб суспільства* — узгодження зростаючих ресурсів та потреб у засобах виробництва, необхідних для поточного виробничого процесу, його розширення, створення матеріальних резервів і страхових фондів, у предметах споживання для населення, засобах виробництва і предметах споживання для функціонування бюджетної сфери та ін.; 5) *принцип збалансованості планів* — узгодженість показників обсягів виробництва із суспільною потребою в продукції; грошових доходів населення, підприємств, організацій з їх витратами; наявності ресурсів із суспільною потребою в них та інших показників, які забезпечують пропорції національної економіки; 6) *принцип реальності* — забезпечення плану матеріальними, трудовими, фінансовими та природними ресурсами і найефективніше їх використання; передбачає також поєднання поточних і перспективних планів розвитку та їх взаємозв'язок; 7) *принцип поєднання перспективного та поточного планування* — провідна роль перспективних планів, які є програмними

документами, що характеризують стратегічні напрями соціального, економічного, науково-технічного та іншого розвитку країни; єдність перспективного і поточного планування, яка встановлює чіткі взаємозв'язки та наступність планів, є важливою умовою планової роботи; 8) *принцип правильного визначення пріоритетів у планах розвитку економіки, галузі, регіону* — першочерговість виконання завдань розвитку конкретного об'єкта для вирішення нагальних соціально-економічних завдань, забезпечення прогресивних структурних зрушень, підвищення ефективності використання наявних ресурсів, вирішення соціальних та екологічних проблем тощо; 9) *принцип єдності відтворення, раціонального використання і охорони* всіх видів природних ресурсів — врахування сукупної еколого-економічної оцінки природних ресурсів з урахуванням їх якості, аналізу стану й прогнозу відтворення, раціонального використання та їх охорони; 10) *принцип постійного аналізу та контролю виконання планів* — своєчасне усунення недоліків у господарській діяльності підприємств, галузей, регіонів, здійснення необхідних заходів для досягнення планових показників. Постійний контроль дає можливість вчасно виявляти відхилення, упущення, диспропорції та оперативно використовувати резерви для прискорення темпів зростання виробництва. Сукупність цих принципів використовується під час розроблення та уточнення планів. Всі вони діють у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності.

*О. Сергієнко*

**Принципи приватні** — принципи, дія яких локалізована за зонами і напрямками управлінської діяльності, покладені в основу управління діяльністю організацій, що функціонують у різних виробничо-господарських сферах та конкретизуються відповідно до існуючих систем менеджменту, специфіки функціонування господарського суб'єкта, рівнів культури, обраної загальної філософії організації. Наприклад, американська фірма комп'ютерів ІМБ в управлінні дотримується трьох принципів: повага до особи; пожиттєва зайнятість; однакові можливості для всіх. Японська компанія “Міцусіта електронік” керується принципами об'єктивності, справедливості, згуртованості, вдячності,

скромності, гармонії оцінки. Методологія формування принципів менеджменту передбачає такі дії: 1) здійснення об'єктивного аналізу соціально-економічної ситуації, в якій функціонує організація, особлива увага приділяється виду і структурі ринку, існуючим способам формування споживацьких референцій; 2) визначення головної спеціалізації організації, її цілей і завдань; 3) виділення ключових стратегічних компонентів організації, які формують економічний потенціал, необхідний для здійснення її місії на ринку праці; 4) формування головних принципів, що повинні лягти в основу усієї системи менеджменту організації; 5) систематичне вдосконалення й оновлення принципів управління відповідно до вимог часу.

*Г. Антонюк*

**Принципи управління персоналом** — використання досвідчених працівників разом з молодими кадрами; забезпечення безперервної наступності в змінах кадрового складу; чітке визначення обов'язків, прав та відповідальності кожного співробітника; забезпечення умов для постійного професійно-кваліфікаційного зростання персоналу; поєднання довіри з перевіркою виконання тощо.

*Г. Щокін*

**Принципи фінансового менеджменту** — принципи, спрямовані на вирівнювання можливостей одержання прибутків з подоланням ризику від авансування грошових коштів у різні сфери підприємницької діяльності. Основні П. ф. м.: 1. *Плановість та системність* — забезпечення збалансованості матеріальних та трудових ресурсів фінансовими потоками. Фінансове планування в цьому випадку має орієнтуватися на поточну або майбутню ліквідність. У ринковій економіці фінансові потреби підприємства можуть бути забезпечені його внутрішніми або зовнішніми ресурсами. З позицій плановості та системності фінансовий менеджмент є інструментом реалізації стратегічних та поточних планів підприємств. Планове використання фінансових ресурсів забезпечує оптимальне співвідношення “ризик — вартість”. Будь-яка непередбачена планом потреба у додаткових коштах призводить до подорожчання їх залучення. Найповніше

забезпечення плановості та системності у фінансовому менеджменті досягається через операційне і загальне бюджетування. Системність прийняття фінансових рішень забезпечується розумінням того, що фінансовий менеджмент є складовою планової діяльності підприємства. 2. *Цільова спрямованість фінансового менеджменту.* Діяльність фінансових менеджерів повинна відповідати місії та цілям підприємства. Цільове використання фінансових ресурсів зменшує їх вартість, оскільки відбувається у визначені терміни та в необхідному обсязі. Такий підхід дає змогу узгоджувати цілі окремих підрозділів із загальними цілями підприємства. Крім того, розпорощення фінансових ресурсів є причиною зменшення їх ефективності через збільшення термінів віддачі. 3. *Диверсифікованість* — один з напрямів зменшення ризиків та оптимізації доходності. У фінансовій діяльності виявляється через два напрями: а) формування диверсифікованих портфелів цінних паперів, які відрізняються ступенем ризику і рівнем віддачі; б) диверсифікація діяльності підприємства шляхом створення відповідного асортиментного портфелю. Диверсифікація сприяє зменшенню ризику, але потребує більших витрат, ніж спеціалізація, тому часто супроводжується необхідністю залучення додаткових фінансових ресурсів, масштабнішого фінансування. Це вимагає значних зусиль та особливої уваги фінансових менеджерів. 4. *Стратегічна спрямованість.* Будь-яка стратегія при її реалізації вимагає певного фінансового підкріплення і передбачає необхідність залучення певних джерел фінансування. Тому в реалізації П. ф. м. велике значення має його взаємодія із маркетингом з точки зору стратегічної спрямованості. Обрання стратегії розвитку підприємства залежить від його фінансових можливостей, які часто є одним з головних обмежень його інноваційного розвитку, фактором створення конкурентних переваг товарів на ринку. Стратегічна орієнтація фінансового менеджменту виявляється у формуванні оптимальної структури пасивів, визначенні термінів окупності вкладених коштів та рівня їх віддачі, обранні методів та джерел фінансування стратегій розвитку підприємства.

Т. Мостенська

**Причини конфліктів** — фактори, які спричиняють виникнення конфліктних ситуацій в організаціях. Поділяються на організаційні, емоційні та соціально-трудові. *Організаційні П. к.* пов'язані з низьким рівнем організації праці та управління, який може мати як об'єктивні ("закладені" в організаційній структурі управління підприємством), так і суб'єктивні (ті, що "привносяться" членами організації) підстави. До них належать: 1. *Обмеженість ресурсів і необхідність їх розподілу.* Навіть у найбільших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво розподіляє всі види ресурсів між підрозділами, щоб забезпечити найефективніше досягнення цілей організації. Виділення більшої частини ресурсів одному підрозділу або підлеглому означає, що інші одержать меншу частку від загальної кількості. Необхідність розподіляти ресурси майже неминуче спричиняє різні типи конфліктів. 2. *Взаємозалежність завдань.* Оскільки всі організації є системами, які складаються із взаємопов'язаних елементів, за умови поганої роботи одного підрозділу або людини взаємозалежність завдань може стати П. к. Взаємозалежність завдань посилюється через широке використання спеціалізації в управлінні та виробництві. 3. *Відмінності в цілях підрозділів.* Спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі й приділяють більшу увагу їх досягненню, ніж цілям всієї організації. Наприклад, відділ матеріально-технічного постачання, виробничі підрозділи, фінансовий відділ, служби маркетингу і збуту працюють для досягнення цілей, які суперечать одна одній, що спричиняє конфлікти між ними. 4. *Організаційна структура управління,* яка чітко регламентує і закріплює завдання, відповідальність, підпорядкованість, повноваження підрозділів і працівників, є гальмівним фактором, який знижує своєчасність та адекватність реакції підприємства на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Різноманітні типи організаційних структур управління також сприяють виникненню конфліктів (за матричної структури управління — між функціональними менеджерами і координаторами проектів; за функціональної — між представниками різних функцій; за лінійно-функціональної — між лінійними і функціональними менеджерами). 5. *Незадовільні комунікації.* Неналежне передання інформації може

діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам чи групі зрозуміти ситуацію або погляди колег. Інші поширені комунікаційні проблеми, які спричиняють конфлікти, — неоднозначні критерії та вимоги, невміння точно визначити посадові обов'язки й функції працівників і підрозділів, висування до роботи підлеглих взаємовиключних вимог, відсутність зворотного зв'язку в управлінні. 6. *Порушення принципу єдності керівництва в управлінні*, коли одному підлеглому одночасно дають вказівки кілька менеджерів або коли в одного керівника виявляється надмірна кількість підлеглих, і він не в змозі безпосередньо спрямовувати їх роботу. Такий конфлікт може утворитися за умови неясності й невизначеності в ієрархії посад. 7. *Незбалансованість робочих місць*. Це відбувається, коли обов'язки, функції та відповідальність, покладені на окремих працівників або підрозділи, не забезпечуються відповідними засобами, правами й владними повноваженнями. 8. *Послаблення контролю з боку керівництва* за діяльністю колективу і, як наслідок, — послаблення дисципліни, порушення технологічних процесів, сварки, конфлікти.

*Емоційні конфлікти* здебільшого трапляються внаслідок або особистісного сприйняття того, що відбувається в колективі, або проблем у внутрігрупових взаєминах, а також психологічної несумісності. Основні емоційні П. к.: 1. *Відмінності в уявленнях і цінностях*. 2. *Відмінності в манері поведінки та життєвому досвіді*. Зазвичай у колективі є люди, які виявляють агресивність, ворожість, готовність сперечатися з будь-якого приводу. Дослідження свідчать, що розбіжності в основних соціальних характеристиках людей (життєвий досвід, освіта, стаж, вік та ін.) зменшують ступінь їх взаєморозуміння і співпраці. 3. *Психологічна несумісність* (флегматик — холерик; сангвінік — меланхолік; холерик — меланхолік). 4. *Коливання емоційного стану працівників*. Настрій людини майже завжди індивідуально й повністю залежить від її фізичного та духовного стану в певний момент. Не всі здатні бути витриманими, ввічливими, поступливими, висловлювати свої судження без запальності, стримувати образ, обурення і гнів. Коливання емоційного стану відбуваються у зв'язку з конкретними подіями в роботі або особистому

житті (виробнича травма, хвороба рідних і близьких, сімейні проблеми та ін.). 5. *Нааявність у колективі конфліктних особистостей*, поведінка яких нерідко спричиняє серед колег непотрібні тертя і конфлікти. До них належать: “демонстративні” особистості, які намагаються бути в центрі уваги, стають ініціаторами суперечок, де проявляють надлишкові емоції; особи із завищеною самооцінкою, які не зважають на думку інших, некритично ставляться до своїх вчинків, хворобливо образливі; “некеровані” особистості, які вирізняються імпульсивністю, агресивністю, непередбачуваністю поведінки, слабким самоконтролем; “надточні” особистості, які характеризуються надлишковою вимогливістю, недовірливістю, підозрливістю, дріб'язковістю; “цілеспрямовано конфліктні”, які розглядають зіткнення як засіб досягнення власних цілей, схильні маніпулювати оточенням у своїх інтересах.

*Соціально-трудова П. к.:* 1. *Незадоволеність економічним становищем*. 2. *Загроза пониження статусу*, соціального становища людини в колективі. Різноманітні прояви цієї проблеми — ймовірне пониження статусу працівника внаслідок нововведень, боротьба за підвищення власного статусу, невизнання статусу інших, невідповідність формального і неформального статусів, статусного становища і виконуваних обов'язків (ролей). 3. *Недотримання групових норм поведінки* — неписаних традицій і правил, які поступово складаються в колективі. Щоб бути прийнятою групою і зберегти в ній своє становище, людина повинна дотримуватися цих норм (а отже, якоюсь мірою відмовитися від власних, результатом чого може бути внутріособистісний конфлікт). За умови неприйняття працівником норм групи виникає конфлікт між ним і колективом. 4. *Простої в роботі, невинуваті зупинки*. Бездіяльність — це не тільки простір для неробства, а й джерело, що живить поширення пияцтва, сварок, інтриг, пліток, які здебільшого загострюють напруження у взаєминах. Нездорова морально-психологічна атмосфера в організації супроводжується агресивною поведінкою окремих осіб і груп, психофізичними переваженнями, озлобленістю через будь-яку перевагу. 5. *Розподільовальні відносини*. Оплата праці у формі заробітної плати, премій, винагороди, соціальних

привілеїв тощо не тільки служить засобом задоволення різноманітних потреб людей, а й сприймається як показник соціально-го престижу і визнання з боку керівництва. П. к. може стати не стільки абсолютна величина оплати, скільки розподільні відносини в колективі, які оцінюються працівниками з погляду їх справедливості. *б. Умови й характер праці.* Шкідливі для здоров'я або небезпечні умови праці, нездорове екологічне середовище, погані стосунки в колективі та з керівництвом, незадоволеність змістом праці тощо — все це теж створює сприятливе підґрунтя для виникнення конфліктів.

*В. Сладкевич*

**Прогноз** (грецьк. *prognosis* — просування, передбачення) — науково обґрунтований висновок про можливий стан об'єкта планування в деякий заздалегідь обумовлений момент майбутнього часу. П. є підсумком первинної, попередньої стадії планування. Обов'язковими характеристиками П. є: часовий інтервал, система основних параметрів очікуваного стану об'єкта й умов, необхідних для досягнення цих параметрів. П., як правило, є елементом системи прогнозування, яка розробляється стосовно всіх сфер і напрямів соціально-економічного розвитку суспільства, а також для фірм, їх об'єднань або окремих частин території. В економічній теорії та практиці існують різні підходи до класифікації П.: 1) залежно від періоду прогнозування — оперативний, або короткостроковий (з інтервалом до одного року), поточний (з інтервалом — 4–5 років), середньостроковий (з інтервалом 10–50 років) і довгостроковий (з інтервалом понад 50 років); 2) залежно від того, задано прогноз одним числом чи інтервалом, в якому перебуває прогнозована величина, — точковий та інтервальний; 3) залежно від урахування настання якої-небудь іншої події або без неї — умовний та безумовний; 4) залежно від кількості об'єктів прогнозування — одиничний та множинний; 5) залежно від рівня агрегування показників — макро-економічні (охоплюють П. ресурсів і народногосподарського комплексу держави в цілому), макроструктурні (складаються за номенклатурою двох-трьох десятків галузей і призначені для уточнення П. суспільного відтворення), галузеві (розроб-

ляються для окремих галузей економіки з метою отримання головних показників розвитку галузей, потрібних для переходу до П. міжгалузевих зв'язків).

*Н. Новальська*

**Прогноз варіантний** — прогноз, який базується на зіставленні різних варіантів можливого розвитку економічних об'єктів за різних припущень щодо розвитку техніки, застосування економічних заходів тощо. П. в. пов'язаний з імовірнісним характером розвитку економіки.

*Н. Новальська*

**Прогноз грошового потоку** — фінансовий прогноз руху грошових коштів із визначенням їх джерел і напрямів використання. П. г. п. складаються по роках — для найближчого одного-двох років з розподіленням за місяцями. Прогнозовані величини грошових потоків використовують для оцінки інвестиційних проєктів.

*Н. Новальська*

**Прогноз економічний** — один з основних інструментів економічного планування, який надає можливість передбачити умови загальної економічної рівноваги протягом певного періоду. За допомогою П. е. можна визначати напрями і готувати конкретні рішення економічної політики, а також оцінювати їх можливі результати. П. е. виконується, як правило, на підставі звітних даних за минулі періоди та з дотриманням визначеної номенклатури і правил проведення національних рахунків.

*Н. Новальська*

**Прогноз інтервальний** — прогноз у вигляді інтервалу, що визначає сукупність значень прогнозованої величини. Як правило, визначається на підставі розрахунку довірчих меж прогнозу. Ширина довірчого інтервалу значною мірою залежить від прийнятої довірчої імовірності. Чим вища ця імовірність (надійність прогнозу), тим ширший інтервал, але менша апіорна точність прогнозу.

*Н. Новальська*

**Прогноз комплексний** — використання комплексу статистичних матеріалів і засобів прогнозування, що містить елементи



пошукового і нормативного прогнозів. За характером властивостей може бути якісним або кількісним.

*Н. Новальська*

**Прогноз короткостроковий** — прогноз з періодом передбачення від одного місяця до одного року.

*Н. Новальська*

**Прогноз системний** — прогноз, побудований на системному уявленні щодо об'єкта прогнозування.

*Н. Новальська*

**Прогноз точковий** — подання показника прогнозу у вигляді єдиного значення. На основі П. т. визначають прогноз інтервального.

*Н. Новальська*

**Прогноз формальний** — розрахункові фінансові показники, що характеризують можливі наслідки для компанії у разі укладання нею певної угоди в більш ранній момент часу (для їх одержання за необхідності вносять відповідні корективи у фінансову інформацію про компанію за минулі роки). У США компанія, яка має намір стати публічною, зобов'язана в своєму реєстраційному документі надати такі прогнози для всіх значних угод щодо злиття та поглинання, у т. ч. тих, які, імовірно, будуть укладені.

*Н. Новальська*

**Прогнозування** — процес розроблення прогнозів (науково обґрунтованих думок, висновків про альтернативні шляхи розвитку і можливий стан об'єкта в майбутньому). Об'єктами П. у стратегічному менеджменті є будь-які елементи і процеси макрооточення, галузевого ринку, внутрішнього середовища фірми (наприклад, політична ситуація, рівень попиту, розвитку конкуренції, доходи фірми тощо). Мета П. — передбачення розвитку подій в майбутньому і забезпечення готовності керівництва фірми до них. Принципи прогнозування: системність — взаємозв'язок і підпорядкованість прогнозів розвитку; комплексність; безперервність — постійне коригування прогнозу в міру надходження нових даних; варіантність — розроблення кількох варіантів прогнозів розвитку по-

дій; адекватність — облік і оцінка стійких тенденцій реальних процесів; оптимальність — можливість вибору найреальнішого варіанту рішень (розвитку подій). Методи П. поділяються на експертні, екстраполяції, моделювання і розроблення сценаріїв. *Експертні методи* базуються на знаннях та досвіді фахівців різної кваліфікації (експертів). Приклади експертних методів: використання журі експертів — виконавців, комісій; опитування продавців (дистриб'юторів); оцінки покупців (клієнтів); метод Дельфі (отримання узгодженої думки експертів); огляди і опитування (письмові анкетні опитування, телефонні інтерв'ю, інтерв'ю з персоналом); аналітичний метод (логічний аналіз певної ситуації). *Методи екстраполяції* полягають у перенесенні тенденцій розвитку подій з минулого в сьогодення і в майбутнє. Позитивними сторонами екстраполяції є доступність і простота; недоліком — неможливість враховувати зміни розвитку організації та ділового середовища. Тому екстраполяція застосовується на періоди до 3–5 років організаціями зі стабільними структурою і зовнішнім середовищем. До екстраполяційних належать методи найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування. *Методи моделювання* є кількісними методами П. Модель — відтворення, зображення, опис, імітація явища, процесу або об'єкта. У процесі моделювання розробляється імітація динаміки розвитку об'єктів ділового середовища фірми, щоб на її підставі прийняти оптимальніші рішення щодо стратегії розвитку. До методів моделювання належать прийоми структурного, сільового, матричного моделювання та ін. *Методи розроблення сценаріїв* доцільні при виборі місії та цілей організації, визначенні стратегії розвитку. Сценарій — це опис картини майбутнього, що складається із узгоджених, логічно взаємопов'язаних подій і послідовності кроків, які з певною вірогідністю призводять до спрогнозованого кінцевого стану (образу організації в майбутньому). Сценарії розвитку розробляються для великих організацій, їх стратегічних бізнес-одиниць, функціональних напрямів діяльності, галузевих ринків. Як правило, розробляються не один, а кілька варіантів сценаріїв, що дає керівництву можливість вибору найоптимальнішого з них. При П. використовуються кілька методів розроб-

лення сценаріїв: метод посилення на поточні тенденції та розроблення на їх базі сценаріїв розвитку; методи використання діаграм, які дають змогу описати сценарії розвитку об'єктів дослідження; метод критичних точок. Прогнозований процес представляють як перелік подій (критичних точок), кожна з яких може змінити хід його розвитку. Тому розробляється сценарій дій (рішення) з урахуванням різних варіантів розвитку подій; метод "логіки можливого розвитку" (розробляються варіанти сценаріїв на основі загальних факторів розвитку); матричний метод (якщо при розробленні сценарію потрібно спрогнозувати розвиток взаємопов'язаних, але суперечливих подій, зв'язки між ними аналізують у матричній формі). Процес розроблення сценарію складається з кількох етапів: 1) визначення предмета дослідження і його структурування; 2) визначення і структурування факторів, що впливають на предмет дослідження; 3) визначення тенденцій розвитку; 4) розроблення і вибір альтернативних сценаріїв майбутнього; 5) інтеграція вибраних сценаріїв розвитку; врахування можливих протидіючих подій; 6) розроблення остаточного варіанта сценарію і зниження ступеня ризику можливих втрат; 7) перенесення сценарію на практичну основу.

*В. Сладкевич*

**Програма** — різновид управлінського рішення; система показників, що характеризують певну сторону планованого об'єкта на визначений момент у майбутньому, а також система обов'язкових заходів, що забезпечують досягнення намічених П. цілей розвитку цієї сторони об'єкта; прогнози її розвитку. П. класифікують за тими самими класифікаційними ознаками, що і плани. Обов'язкова характеристика П. — її цільовий характер, вона є підсумком другої стадії планування. П. розрахована на більший інтервал часу, ніж план, залучається в нього частково в межах, які дорівнюють інтервалу плану.

*В. Захожай*

**Програма виробнича** — планове завдання виробництва продукції певних обсягів, номенклатури та якості за визначений період. П. в. складають на підставі розрахунків попиту, балансу виробничих потужностей, можливостей сировинної бази, трудових та фінансових ресурсів. При плануванні обсягів виробництва продукції

використовують натуральні, трудові та вартісні показники, які дають змогу розрахувати план загального обсягу випущеної продукції та її асортимент. Плани складаються у *натуральних показниках* (тоннах, центнерах, умовних банках, кілограмах, комплектах тощо), які забезпечують прогнозування обсягів продукції за видами та гатунками. Натуральні показники найповніше характеризують обсяг та структуру, виробничу спеціалізацію виробництва, дають можливість визначити ступінь використання виробничої потужності підприємства та кожного виду обладнання. Випуск продукції в натуральному вираженні враховує споживання всередині підприємства, оскільки часто продукція одного цеху або дільниці є вихідною сировиною подальшої переробки для випуску готової продукції. На підприємствах переробної промисловості разом з натуральними використовуються *умовно-натуральні показники*: виробництво консервів розраховують в тисячах умовних банок, виробництво продукції з молока — в перерахунку на молоко базисної жирності тощо. *Трудові показники* застосовують при складанні планів виробництва та реалізації продукції цехів і дільниць, що випускають велику номенклатуру виробів. Вони не є обов'язковими, тому частіше використовуються для внутрізаводського планування. *Вартісні показники* мають узагальнюючий характер, їх використовують для визначення фінансових результатів діяльності підприємства, за їх допомогою можна розрахувати майбутні обсяги випущеної і реалізованої продукції та зміни прибутковості діяльності підприємств. План виробництва продукції має жорсткі обмеження щодо можливостей самого підприємства і повинен базуватися на виробничій потужності як окремих дільниць, так і підприємства в цілому. П. в. містить такі показники: випуск продукції у натуральному вираженні; обсяг виробництва продукції у вартісних показниках; якість виробленої продукції; номенклатура продукції. Розрахунок П. в. починається з визначення ринкових можливостей щодо реалізації продукції, яку може виробити підприємство. Після цього розраховують можливість підприємства щодо випуску продукції з урахуванням техніко-технологічних можливостей обладнання. Як правило, ці розрахунки здійснюються, виходячи

з кількості робочих днів функціонування обладнання та його потужності. Кількість робочих днів обчислюють із врахуванням вихідних днів, зупинок його на планово-попереджувальні ремонти. Кількість вихідних днів залежить від галузі, де працює підприємство та можливості впровадження перервних технологічних процесів. Так, для роботи підприємств, які випускають хліб та хлібобулочні вироби, визначена кількість робочих днів — 330–345, для підприємств, що працюють на засадах п'ятиденного робочого тижня, — 250–255 днів. Після визначення кількості днів роботи підприємства або окремих видів обладнання, використовуючи добову потужність обладнання, яка обчислюється залежно від кількості змін його роботи на добу, розраховують максимально можливий випуск продукції за рік (річну виробничу потужність). Ввівши коефіцієнти використання потужності обладнання, розраховують річні обсяги виробництва з урахуванням розподілу асортименту за провідним обладнанням. Складаючи П. в. підприємства в натуральному вираженні, зазначають такі дані: провідне обладнання, вид продукції, змінний (добовий) обсяг виробництва, кількість змін (діб) роботи на рік, коефіцієнт використання потужності обладнання, річний обсяг виробництва у натуральних одиницях. Після цього здійснюють розрахунки у вартісному вираженні, враховуючи оптово-відпускні ціни підприємства на послуги та вироби. План виробництва продукції у вартісному вираженні містить такі пункти: вид продукції, що випускається; одиниці виміру (т, кг); план на рік (т, кг); оптова ціна підприємства (без ПДВ), одиниці, тис. грн.; вартість річного обсягу виробництва, тис. грн.

Виконання виробничої програми повинне бути забезпечене сировинними, фінансовими та трудовими ресурсами, враховувати сезонність надходження сировини, споживання продукції та терміни зберігання готової продукції. Потребу в сировинних та матеріальних ресурсах визначають, виходячи із норм витрат сировини, основних та допоміжних матеріалів на одиницю продукції. Фінансові ресурси зумовлені політикою формування товарно-матеріальних запасів підприємства та його відносинами з кредиторами. Трудові ресурси розраховують за допомогою визначення норм обслу-

говування, норм праці та норм виробітку, які прийняті на підприємстві й залежать від застосовуваних техніки та технології. Важливим елементом для розрахунків П. в. є асортимент продукції, що випускається, та баланс виробничих потужностей. Останній формується за допомогою таких показників: виробничі потужності на початку року; заплановані до введення; заплановані на виведення; виробничі потужності наприкінці року. Виходячи із цих показників, обчислюють середньорічну потужність, яка використовується для розрахунку П. в.

*Т. Мостенська*

**Продаж за зразком** — продаж на основі зразка, який передбачає, що проданий товар за якістю відповідає наданому зразку.

*Н. Салухіна*

**Продаж за описом** — продаж, який передбачає відповідність якості товарів їх опису. В описі вказуються відмінні ознаки товарно-матеріальних цінностей (тип, сорт, марка).

*Н. Салухіна*

**Продуктивність** — показник результативності та ефективності виробництва, що характеризує випуск продукції в розрахунку на одиницю використаних ресурсів та факторів виробництва. Згідно з рекомендаціями Міжнародної організації праці (МОП) П. відображає взаємозв'язок між кількістю і якістю вироблених товарів або наданих послуг і ресурсами, які були витрачені на їх виробництво, а П. праці — ступінь ефективності використання конкретної праці, і в її визначенні закладено поняття праці, здатність людини виробляти за одиницю робочого часу певний обсяг продукції. Управління П. передбачає створення таких умов, за яких рівень виробленої продукції зростає би, а витрати скорочувалися. Існує багато підходів до управління П.: метод Гоулда, метод доктора Куросави, підхід Лоулора, метод швидкої оцінки продуктивності, багатофакторні моделі, APIC-моделі, матричні моделі та ін.

*А. Калина*

**Проект** — сфера діяльності, спрямована на зміну якоїсь системи відповідно до поставленої мети. В цій сфері під керів-

ництвом менеджера послідовно змінюються в часі такі фази (етапи): концепція, розроблення, здійснення (реалізація) і завершення П. Можливість такого управління пов'язана з використанням ЕОМ. У вітчизняній практиці поняття "П." вживається в локальному значенні: технічний і робочий П., проекти організації будівництва і виробництва робіт тощо. Щоб не вносити плутанину в сталі поняття, П., пов'язаний з реалізацією повного циклу інвестицій (від вкладення капіталу до здавання об'єкта в експлуатацію), краще іменувати інвестиційним. Під інвестиційним П. слід розуміти сферу діяльності зі створення або зміни технічної, економічної або соціальної систем, а також розроблення нової структури управління чи програми науково-дослідних робіт. У західній практиці залежно від масштабності П. поділяють на малі та мегапроекти. До малих відносять П. невеликих промислових підприємств або модернізацію діючих виробництв. Управління таким П. здійснює один адміністратор. Розробляється він гнучкою проектною групою із взаємозамінними її членами. Термін розроблення мегапроектів — до 5 років, а термін їх реалізації — 5–7 років. Щодо термінів виконання виділяють короткострокові П. Їх відмінна особливість — можливість збільшення вартості з метою вигравшу часу і збереження пріоритету в конкурентній боротьбі на ринку збуту продукції. Завершенням інвестиційного П. вважається введення об'єкта або комплексу в експлуатацію. Проте замовника будівництва в ринкових умовах цікавить не тільки сам побудований об'єкт, а переважно результат його будівництва — прибуток або блага, які матиме власник об'єкта за його експлуатації. Тому завершенням інвестиційного П. для його замовника є введення в експлуатацію закінченого об'єкта відповідно до його мети. Такий підхід цікавий з позиції розрахунку витрат в цілому за П. Успішним вважається П., сумарні витрати за яким не перевищують обсяг виділених асигнувань, а терміни виконання відповідають запланованим. Замовник виконує частково концептуальну фазу і переважно фазу експлуатації об'єкта. Він, як правило, є інвестором.

В. Захожай

**Проектна команда** — група фахівців, яка створюється для розроблення проекту. Запорукою успішної реалізації будь-якого проекту є наявність таких умов: ясність місії, цілей і стратегії на всіх рівнях управління; надійність інформації та розрахунків; достатність ресурсів; наявність єдиної команди. *Характерні риси єдиної П. к.:* одноступінь; підпорядкування особистих цілей командним; взаємоповага, взаємодопомога і взаємозамінність; демократизм; сталість складу. Найважливіші умови формування команди: наявність стрункої організаційної структури; продумана система мотивації; ефективний механізм набору і добору кадрів; наявність сучасної системи тренінгу персоналу; продуманий розподіл відповідальності за проектом. Важливою умовою формування ефективної П. к. є створення в колективі атмосфери синергії. *Стадії в розвитку П. к.:* *Стадія 1* — визначення спільних та відмінних рис у членів команди. Це так званий етап "притирання" членів команди один до одного. На цьому етапі люди виявляють сильні та слабкі сторони, смаки, переваги інших членів колективу. Практика свідчить, що співробітники організації, які знали один одного багато років, але працювали в різних підрозділах, при роботі над загальним проектом часто виявляють у колег невідомі раніше риси і якості (не завжди позитивні), й потрібен певний час для того, щоб члени команди призвичаїлися до певних слабкостей своїх колег і навчилися використовувати їхні сильні сторони на користь проекту. *Стадія 2* — становлення авторитету членів команди. Це вища і складніша стадія порівняно з попередньою, найчастіше — вирішальна. Якщо на першій стадії в когось з членів П. к. виявляються певні слабкості та недоліки, то з цим можна змиритися, а коли в найпривабливішого члена колективу виявляється брак професійних знань і досвіду, то його авторитет уже ніщо не врятує. Всі спроби керівника проекту або керівника вищого рівня захистити і зберегти його в колективі можуть поставити команду на межу розвалу. *Стадія 3* — досягнення високої продуктивності праці. На цій стадії досягається синергетичний ефект. Члени П. к. не лише на високому рівні виконують свої проектні функції, а й готові добровільно допомагати, у разі потреби підмінювати своїх колег. *Стадія 4* — досяг-

нення єдності членів команди. Лише на цій стадії можна вважати, що П. к. створено, решта стадій — лише підготовка до успіху. Відмінними рисами колективу на стадії 4 є: наявність справжнього ентузіазму у всіх членів команди; готовність підпорядковувати особисті інтереси командним; атмосфера довіри, демократизму і відповідальності. Головні перешкоди на шляху формування команди: розбіжності поглядів, пріоритетів та інтересів у виконавців проекту; рольовий конфлікт; неясність цілей; слабкість організаційної структури команди; помилки при доборі персоналу для участі в проекті; недовіра до лідера проекту; комунікаційні проблеми; слабка підтримка проекту топ-менеджментом. Формування команди — процес непростий, проте складність проблем сучасного управління змушує дедалі частіше використовувати цей засіб.

*В. Коростельов*

**Проектні ризики** — ризики, що загрожують реалізації інвестиційного проекту чи можуть знизити його ефективність (комерційну, економічну, бюджетну, соціальну, екологічну тощо). Для проектів, які цілком або здебільшого реалізують приватні структури і для яких основним критерієм успішності проекту є його комерційна (фінансова) ефективність, П. р. — це чинники, що загрожують одержанню головними учасниками проекту запланованого фінансового результату (кредиторами — позичкового відсотка, фундаторами та власниками проектною компанією — прибутку). Ризиків зазнають також інші учасники реалізації проекту — підрядники, постачальники, замовники (покупці) проектного продукту та ін. Ознаки класифікації П. р.: 1) за фазами й етапами проектною діяльності виокремлюють ризики доінвестиційної та інвестиційної (будівельної) фаз, пусконаладжувальних робіт та операційної (виробничої) фази; 2) за можливістю чи неможливістю для учасників проектною діяльності впливати на чинники ризиків останні поділяють на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні); 3) за можливістю захисту від П. р. розрізняють ризики, які страхують (їх поділяють на такі, що покриваються за рахунок гарантій, страхування, резервних фондів) і не страхують; 4) за рівнем динамічності: а) динамічні — ризики непередбачених змін вартісних оці-

нок проекту внаслідок зміни початкових управлінських рішень, а також ринкових або політичних ситуацій (такі зміни можуть спричинити як втрати, так і додаткові прибутки); б) статичні — ризики втрати реальних активів унаслідок заподіяння збитків власності чи незадовільної організації проектів; 5) за набутих досвідом реальної практики господарської існує так звані змішані П. р.: а) пов'язані з нестабільністю законодавства щодо економіки і поточної економічної ситуації, умов інвестування та використання прибутку; б) зовнішньоекономічні (можливість введення обмежень на торгівлю й постачання, закриття кордонів тощо); в) несприятливі соціально-політичні зміни у країні чи регіоні внаслідок непевності політичної ситуації; г) неповнота чи неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметри нової техніки й технології; г) коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів тощо; д) мінливість природно-кліматичних умов, можливість стихійних лих; е) виробничо-технологічні (аварії й відмови устаткування, виробничий брак тощо); є) нечіткість цілей, відмінність інтересів і поведінки учасників реалізації проекту; ж) неповнота чи неточність інформації про фінансовий стан і ділову репутацію підприємств-учасників (можливість неплатежів, банкрутств, невиконання договірних зобов'язань); б) за відмінностями функціонування окремих галузей економіки — специфічні ризики. Наприклад, у нафтогазодобувній промисловості особливу увагу звертають на геологічний ризик, або ризик правильної оцінки запасів. Дуже високими є екологічні ризики у хімічній та целюлозно-паперовій промисловості, чорній і кольоровій металургії тощо.

Залежно від цілей управління проектами розрізняють такі типові П. р., що базуються на практиці проектною діяльності: 1. *Ризик учасників проекту* — ризик свідомого чи вимушеного невиконання учасниками своїх зобов'язань у межах проектною діяльності, що може призвести до ефекту “ланцюгової реакції”, унеможливлення виконання зобов'язань усіма іншими його учасниками. Ризики учасників проекту можуть бути зумовлені їхнім непрофесіоналізмом, недостатнім страхуванням від ризиків, хитким фінансовим станом, зміною керівництва фірми (організа-

ції) тощо. Багато інших ризиків проектної діяльності є похідними від ризиків учасників проектів. Основну відповідальність за ризик учасників проекту покладено на його менеджерів.

2. *Ризик перевищення кошторисної вартості проекту* — може бути наслідком помилок у проектуванні, нездатності підрядника забезпечити ефективне використання ресурсів, зміни умов реалізації проекту (наприклад, підвищення цін або збільшення податків).

3. *Ризик невчасного завершення будівництва* — здебільшого спричинений помилками у проектуванні, порушенням зобов'язань підрядником, зміною зовнішніх умов (наприклад, вимога закрити проект з екологічних причин; додаткові адміністративні розпорядження органів влади). Затримки завершення робіт призводять до додаткових витрат: нарахування додаткових відсотків за кредит, подорожчання робіт і матеріалів через інфляційне підвищення цін.

4. *Ризик низької якості робіт і об'єкта* — може бути пов'язаний із порушенням зобов'язань підрядником чи постачальником матеріалів і устаткування, помилками у проектуванні тощо. Наслідками низької якості об'єкта можуть бути додаткові інвестиційні витрати за проектом (для виправлення дефектів, зокрема, заміни окремих вузлів і одиниць устаткування), додаткові витрати на виробництво проектного продукту чи навіть відмова покупця від придбання товару.

5. *Конструкційний і технологічний ризики*: а) конструкційним є ризик технічної нездійсненності проекту ще на інвестиційній (будівельній) фазі внаслідок помилок розробників проектної (технічної) документації, недостатності або неточності вихідної інформації, необхідної для розроблення цієї документації, неапробованості будівельних технологій; б) технологічним вважають ризик відхилення в режимі експлуатації об'єкта від заданих техніко-економічних параметрів (підвищені експлуатаційні витрати, великий відсоток браку, високий ступінь аварійності, невідповідність екологічним нормативам тощо) внаслідок застосування неапробованих у промислових масштабах технологій.

6. *Виробничий ризик, пов'язаний з можливістю виникнення збоїв у виробничому процесі* — може виявлятися в порушенні ритмічності виробництва чи навіть у його припиненні, недосягненні об'єктом проектної потужності, підвищенню

ному рівні додаткових виробничих витрат тощо. Виробничий ризик може виникати з економічних причин (перебої у постачанні, низька якість сировини та ін.). До виробничого ризику належать також геологічний (ризик неправильного визначення обсягу запасів корисних копалин, відсотка корисної речовини в руді, наявності в ній шкідливих домішок, умов залягання) та екологічний (ризик порушення екологічних стандартів, підвищені витрати на охорону довкілля, закриття об'єкта з причин екологічного характеру).

7. *Управлінський ризик* — вважається виробничим, оскільки він зумовлений недостатнім рівнем кваліфікації та досвіду управлінського персоналу, помилками і низьким рівнем менеджменту на всіх фазах та стадіях проектної діяльності — доінвестиційній, інвестиційній, виробничій — і закриття проекту (особливо, коли для управління ним створюється “наскрізна” група менеджерів).

8. *Збутовий ризик* — зумовлений зменшенням обсягів реалізації продукту проекту (товару, послуги) і зниженням ціни на нього. Цей ризик називають ще ризиком зміни кон'юнктурного ринку, маркетинговим або ціновим. Збутовий ризик особливо високий для проектів, пов'язаних із випуском нової продукції, ціни на яку важко спрогнозувати на стадії розроблення проекту (непродовольчих споживчих товарів, наукомісткої продукції, фармацевтичних виробів). Найбільш прогнозованим є збутовий ризик для біржових товарів (сировини та напівфабрикатів), найнижчим — для проектів, замовником яких є держава.

9. *Фінансовий ризик* проектної діяльності поділяють на кредитний, валютний, зміни відсоткової ставки та рефінансування:

а) кредитний ризик — непогашення чи неповного погашення позичальником (проектною компанією) банку-кредитора платіжних зобов'язань за кредитним договором (основної суми боргу, відсотків, комісійних платежів); б) валютний ризик — виникає тоді, коли валюта кредиту не збігається з одержаною від реалізації продукту проекту (цей ризик особливо загострюється, якщо зазначений продукт реалізується на місцевому ринку і на вимогу влади за національну валюту, що має тенденцію до знецінення та девальвації); в) ризик зміни відсоткової ставки — виникає, коли використовують кредитні ресурси з нестійкою

(змінною) ставкою (зокрема, середньо- та довгострокові кредити, короткострокові цінні папери з нестійкою ставкою); у разі залучення таких ресурсів існує небезпека збільшення вартості використовуваного у проекті капіталу та зниження рентабельності проекту; г) ризик рефінансування — виникає внаслідок видачі головним банком — організатором фінансування — зобов'язання надати позичальникові синдикуваний кредит на певну суму і труднощів, що виникають за наступної синдикації кредиту. Цей ризик цілком залежить від головного банку. 10. *Державний ризик* — є зовнішнім. Він полягає в тому, що соціально-політичні процеси, які відбуваються в країні, та її політика можуть створити труднощі для проектної діяльності або зробити її неможливою. Чинниками державного ризику є дії центральної та місцевої влади, війни, страйки, соціальні заворушення, революції, терористичні акти, інфляція, зниження попиту на продукт проекту на внутрішньому ринку, загальний спад економіки країни, які цілком або значною мірою перебувають поза сферою впливу основних учасників проекту. Ці ризики умовно поділяють на: а) політичні, пов'язані з діями влади, спрямованими на обмеження чи припинення проектної діяльності, до якої залучені іноземні інвестори та кредиторі (найрадикальнішими з таких дій є націоналізація та експропріація майна); спричинити політичні державні ризики можуть також заборони чи обмеження на вивезення прибутків за кордон, позбавлення іноземного капіталу раніше наданих йому пільг, відкликання концесій і ліцензій тощо; б) економічні, пов'язані зі зміною податкових, валютних, митних або інших економічних умов реалізації проекту, що офіційно не пов'язане з обмеженнями діяльності іноземного капіталу. 11. *Адміністративні ризики* — є зовнішніми. Вони пов'язані з одержанням від державних регулювальних і наглядових відомств різноманітних ліцензій, дозволів і угод, які потрібні на всіх етапах проектної діяльності. Для окремих проектів їх може бути сотні. Для інтернаціонального проекту документи видаються державними відомствами кількох країн. У багатьох країнах одержання ліцензій (дозволів, угод) часто пов'язане з корупцією і вимаганням хабарів. Можливі також відмова в одержанні певної ліцензії

(дозволу, угоди), зволікання щодо її отримання, зміни регулювальних норм при реалізації проекту (що тягне за собою переформування виданих ліцензій або одержання нових). 12. *Юридичні ризики* — певною мірою пов'язані з державними, адміністративними та управлінськими. Це виявляється насамперед у невпевненості кредитора щодо можливості реалізації гарантій забезпечення за кредитом. Причинами її є нечітке національне законодавство й “прогалини” у міжнародному праві, недостатній рівень якості договорів, контрактів, гарантійних листів та інших юридичних документів, недосконалість арбітражно-судової системи (неоднаковий доступ сторін до судів та їх корумпованість, невизнання рішень іноземного суду, низька ефективність виконання судових рішень тощо). До юридичних належать будь-які ризики, що утруднюють реалізацію проекту внаслідок недосконалості законодавства і норм міжнародного права, часті зміни законів, низької якості юридичних документів і недоліків арбітражно-судових механізмів. 13. *Форс-мажорний ризик* (непереборної сили, настання стихійних лих) — є зовнішнім щодо проектної діяльності. Пов'язаний з такими природними явищами, як землетруси, пожежі, повені, урагани, цунамі тощо. Під категорію “форс-мажор” підпадають й окремі соціальні та політичні стихійні явища, наприклад страйки, повстання, революції.

О. Самокиш

**Проектування організації** — формування (зміна) структури, яка найбільше відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на неї. П. о. — постійний, безперервний процес, який повинен базуватися на стратегічних планах фірми, бути пов'язаним з прийняттям управлінських рішень, що стосуються багатьох сфер її життєдіяльності. Порядок П. о.: 1) розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, які відповідають найважливішим напрямкам її діяльності; 2) встановлення співвідношення повноважень різних посад (керівництво визначає мету команд кожного рівня управління, виділяє дрібніші організаційні підрозділи для ефективного використання спеціалізації; 3) визначення службових

обов'язків як сукупність певних завдань і функцій та доручення їх виконання конкретним особам (в організації, діяльність яких тісно пов'язана з технологією, керівництво розробляє конкретні завдання та закріплює їх за безпосередніми виконавцями, які несуть відповідальність за їх виконання). *Фактори, які впливають на П. о.:* стан зовнішнього середовища (складність, динамізм); технологія роботи всередині організації (поділ праці, групування робіт); вибір керівництвом стратегії для досягнення цілей організації (ідеологія управління, типи споживачів, типи ринків збуту, територіальне розміщення виробництва); поведінка працівників (потреби, вмотивованість, кваліфікація). *Елементи П. о.:* поділ праці та спеціалізація; департаменталізація та кооперація; зв'язок між відділами та координація; норма керованості та контролю; ієрархія організації та її ланцюговість; розподіл прав і відповідальності; централізація і децентралізація; диференціація та інтеграція. *Вимоги до організаційних структур:* оптимальність — мінімальна необхідна кількість зв'язків між органами управління; оперативність, гнучкість — здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах; надійність — гарантія достовірності передання інформації, безперебійного функціонування; простота, економічність — мінімальні витрати на управління, відсутність дублювання та паралелізму в роботі; спеціалізація — зосередженість окремих працівників на виконанні заданих функцій управління; незалежність від конкретних осіб — вимога пристосувати організацію до особливостей працівників, будувати її як інструмент для досягнення цілей організації, добирати людей, які здатні забезпечити досягнення її місії. Під час побудови організаційних структур можна використовувати такі методи: моделювання — розроблення формалізованих математичних, графічних і машинних описів (розподіл повноважень і відповідальності, їх оптимізація за допомогою ЕОМ); експертні оцінки — вивчення пропозицій експертів; організаційне нормування (регламентування) — системи нормативів, правил, формул, які є базою для проектування структури управління.

Н. Новальська

**“Проктер енд Гембл”** (*Procter & Gambel*) — найбільша компанія США з випуску продукції побутової хімії. Серед промислових компаній світу 1983 р. за обсягом продажу посідала 47-е місце, 22-е в країні, а серед хімічних компаній — відповідно шосте і друге місце. Заснована в 1837 р. як виробник мила, свічок, гліцерину. З початку XX ст. розширювала асортимент продукції, що випускається. У 70-х роках активно диверсифікувала свою програму і зайняла міцні позиції у фармацевтичній і харчовій промисловості країни, а також у виробництві побутових виробів з паперу. Багатогалузева, переважно хіміко-фармацевтична, компанія спеціалізується на виробництві миючих засобів і суміжної продукції. Структура продажу у 1984 р.: миючі, чистячі та супутні засоби — 35,2%; туалетне мило, санітарно-гігієнічні та парфумерно-косметичні вироби, фармацевтичні препарати, побутові вироби з паперу — 36,8; харчові жири, кава, чай, соки тощо — 18,3, целюлоза та інші продукти — 9,8%. У США реалізується до 75% продукції, що випускається. Компанія має 43 заводи у 22 штатах США і 34 — у 15 інших країнах, лісові угіддя у США і Канаді. Витрати на НДДКР у 1984 р. становили 369 млн дол. На українському ринку продукція компанії з'явилася в 1990 р., у т. ч. завод у м. Бориспіль (працює до 500 осіб).

А. Акаймова

**Проспект** (*prospectus*) — 1) документ, що з певним ступенем деталізації відображає фінансовий стан і управління компанією, акції якої випускаються для публічного розміщення; 2) документ публічного партнерства, в якому наводиться інформація про фінансовий стан і управління, а також про витрати укладення пропонування угод та їх правове забезпечення.

М. Копнов

**Протекціонізм** — 1) економічна політика держави, спрямована на заохочення розвитку національної економіки та її захист від іноземної конкуренції шляхом введення високих мит на товари, що ввозяться в країну, обмеження або повної заборони ввезення окремих товарів, а також за допомогою інших заходів; 2) система протекцій, заступництва у здійсненні чий-небудь справ.

М. Копнов



**Професіограма** (карта компетентності) — деталізований перелік вимог до сукупності особистих і ділових якостей працівника, його спроможності виконувати певні функції та соціальні ролі. П. може бути теоретичною, ґрунтуватися на нормативних документах (інструкціях, положеннях) і емпіричною, розробленою на основі вивчення реальної групи осіб. П. розробляється лінійним керівником і фахівцем з персоналу на основі посадової інструкції і є набором кваліфікаційних характеристик (загальна і спеціальна освіта, стаж, професійні навички). Розроблення П. починається з розділу “*Загальна професія та її значення*”, в якому враховуються перспективні завдання підприємства і підрозділу у сфері технології, організації кадрів, опанування нової техніки, виробництва продукції, поліпшення психологічного клімату. На підставі вивчення особливостей професії та умов праці розробляється розділ “*Особливості трудового процесу. Виконувана робота*”. Цей розділ П. містить такі дані: загальна характеристика роботи; необхідний обсяг повноважень для прийняття рішень; специфіка діяльності; тривалість, необхідні фізичні зусилля; відповідальність працівника, його взаємовідносини з керівництвом, колегами, підлеглими, співробітниками інших підрозділів, клієнтами; вимоги до навичок, здібностей, освіти, досвіду, здоров’я, фізичні, соціальні, економічні умови праці; особливості здійснення внутрішнього і зовнішнього контролю. Розділ “*Психограма професії*” відображає психологічні характеристики, відповідність яким необхідна для виконання професійних обов’язків: 1) психологічні функції, найважливіші для роботи; 2) особливості сприйняття простору і часу; 3) характеристики динаміки і напруженості роботи в різні періоди; 4) необхідні характеристики уваги та способи її організації; 5) характеристики точності, складності, темпу, ритму виконання операцій; 6) необхідна швидкість формування та зміни трудових і професійних навичок; 7) необхідні обсяг і характер запам’ятовування інформації; 8) вимоги до пам’яті, до швидкості, гнучкості, критичності сприйняття і перероблення даних, прийняття рішень; 9) вимоги до надійності виконавця; 10) типові помилки; 11) частота стресових ситуацій і вимоги до емоційності, стійкості, до во-

льових якостей (сміливість, впевненість), до комунікативних властивостей. Цей розділ розробляється на підставі спостережень, опитувань, анкетування, аналізу документації. Розділ “*Сукупність вимог до особистості, ділових і професійних якостей працівника*” (щодо керівника йдеться про якості, необхідні для успішного управління) містить вимоги: до здібностей (психомоторних, економічних, творчих, тощо); рис характеру (принциповість, поступливість, оптимізм, наполегливість); загальної та професійної спрямованості; досвіду; психічних характеристик (емоційність, збуджуваність, темперамент, уважність, уявлення); знань, умінь, навичок, кваліфікації (для керівників — додатково щодо спроможності приймати оперативні та нестандартні рішення, швидко оцінювати ситуацію, робити правильні висновки, домоватися поставлених цілей).

В. Сладкевич

**Професіоналізація державної служби** — визначальний напрям кадрової політики, спрямований на створення ефективного механізму підготовки та залучення до роботи на державній службі висококваліфікованих фахівців, забезпечення конкурентоспроможності державної служби на ринку праці. Основними складовими посилення П. д. с. в Україні відповідно до Програми розвитку державної служби на 2005–2010 рр. (затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р.) є: 1) поступова і планомірна зміна пропорцій у кадровому складі державних службовців з метою досягнення позитивної тенденції збільшення кількості працівників з професійною освітою у галузі державного управління; 2) організація цільової підготовки (починаючи з 2005 р.) висококваліфікованих фахівців державного управління, в т. ч. з міжнародного права, світової та європейської інтеграції; 3) поступове оновлення змісту і державних стандартів професійного навчання, що відповідає перспективам розвитку державного управління та державної служби, держави і суспільства в цілому.

О. Антонюк

**Профілактика організаційних конфліктів** — вміння розпізнавати конфліктну ситуацію та блокувати проблемні місця, де

можливе виникнення конфліктів; завчасна ліквідація причин можливого конфлікту. Велике значення для П. о. к. мають чітка організація праці, безперервний режим роботи, моральне задоволення працівників, що забезпечує їхній гарний настрій, впевненість у собі та робочій групі. Конфлікти можна попередити систематичною виховною роботою в колективі. Керівнику, який здійснює діяльність щодо профілактики конфліктів, варто вчасно виявляти потенційних збурювачів спокою, ставити бар'єр нападкам цих людей на колеги і спрямовувати їхню енергію на співпрацю. Характерними ознаками поведінки особи з конфліктною спрямованістю є її націленість діяти напролом, можлива підтасовка фактів з її боку, використання тактики “затикання рота”, відмова від дискусії, якщо вона відбувається не на її користь, тощо. Серед чинників, що сприяють трудовій активності людей, або, навпаки, перешкоджають їй, важливу роль відіграє їхня міжособова сумісність. Це стосується взаємної відповідності якостей учасників групи. Сюди належать: взаємна симпатія, позитивний характер емоційних установок, спільність інтересів і потреб. Ефективність діяльності трудового колективу здебільшого залежить від сумісності його членів. Оптимальним є такий склад групи, члени якої досить активні в обміні інформацією з метою вирішення спільних завдань.

Основними передумовами запобігання негативним явищам у трудових колективах є: правильне застосування і розвиток керівниками колективів критики і самоаналізу поведінки членами трудового колективу; здійснення постійної індивідуальної роботи з підлеглими, особливо з тими, хто має конфліктну спрямованість; створення і підтримання сприятливих взаємин між окремими індивідами; постійна робота щодо поліпшення умов праці, вдосконалення її оплати, поліпшення організації виробництва, побутових умов працівників; суворе підпорядкування трудовому законодавству; дотримання службової етики; врахування очікувань підлеглих. Конфлікти легко передбачити в добре організованому колективі. Чим згуртованіший колектив, тим менше можливостей виникнення в ньому конфліктів.

*О. Царіненко*

**Профорієнтація** — комплекс медико-біологічних та психолого-педагогічних заходів, спрямованих на оптимізацію процесу працевлаштування молоді відповідно до бажань, нахилів і здібностей та з врахуванням потреби суспільства у відповідних спеціалістах. Складається з кількох етапів: професійної інформації, професійного консультування, професійного відбору, професійної та соціальної адаптації.

*Г. Щокін*

**Процедура управління** — опис методу (або його частини) вирішення певного завдання управління. В управлінні П. у. не має чітких меж. Нею можна вважати будь-яку частину алгоритму управління, послідовність операцій або перехід від одного процесу до іншого. Поняття “П. у.” відображає порядок підготовки, розгляду, обговорення і виконання низки операцій у процесі управління. Процесний підхід розглядає управління як процес, що складається з певної кількості операцій та процедур, які в цілому утворюють технологію управління, тісно пов'язану з процесом алгоритмізації операцій та процедур у межах певних функцій керуючої системи. Алгоритмом будь-якого управлінського процесу (управління) вважаються правила послідовної організації певних, взаємопов'язаних операцій, на які цей процес може бути поділений і які необхідно здійснити для досягнення мети керуючої системи. Алгоритм розробляється за такою схемою: конкретна функція управління — підфункція — процедура — операція. Наприклад, функція — складання бухгалтерської звітності; підфункція — контроль балансів і звітів, перевірка взаємних розрахунків із постачальниками та покупцями; процедура — контроль балансів і звітів; операції — а) контроль і аналіз балансів і звітів; б) перевірка взаємних розрахунків з іншими організаціями; в) контроль проміжних балансів. П. у. класифікуються за такими ознаками: за змістом: а) інформаційні (пошук, збирання, передання, оброблення, зберігання інформації); б) логічні (вироблення і прийняття управлінських рішень); в) організаційні (добір та розміщення персоналу, інструктаж, оперативне планування, координація, контроль виконання); 2) залежно від кількості операцій — прості (містять кілька операцій) і складні (містять багато операцій); 3) за ступенем повторюваності —

а) такі, що повторюються, тобто періодично виконуються працівниками управлінського апарату (їх можна вимірювати, аналізувати, нормувати і проєктувати; у структурі витрат робочого часу технічних виконавців на частку таких процедур припадає до 80 % часу, що дає змогу нормувати працю цієї категорії працівників); б) такі що не повторюються, тобто є творчими або креативними, не можуть бути типізовані та не нормуються (домінують у діяльності спеціалістів і керівників усіх рівнів); 4) за рівнем озброєності праці — такі, що виконуються вручну, механізовані та автоматизовані; 5) за характером поєднання у часі: а) послідовні — кожна наступна процедура починається тільки після закінчення попередньої, б) послідовно-паралельні — передбачається часткове поєднання суміжних процедур, в) паралельні — одночасне виконання різних процедур. Отже, П. у містить кілька операцій, а сама є елементом підфункції управління. Позиціювання П. у відбувається під час вивчення, аналізу і проєктування функціонального та операційно-технологічного поділу праці в апараті управління з метою побудови його ефективної організаційної структури.

*О. Самокиш*

**Процес контролю** — процес, що складається з трьох чітко виражених етапів: визначення стандартів і норм; порівняння досягнутих результатів з визначеними стандартами; здійснення необхідних коригуючих дій. *1. Визначення стандартів і норм.* Стандарти — конкретна мета, яка піддається вимірюванню. Мета, що може бути використана як стандарт для контролю, має дві особливості: вона характеризується наявністю часових меж, в яких повинна бути виконана робота, і конкретного критерію, стосовно якого можна оцінити сутність виконання роботи. Стандарт — це формальна вимога до виконання обов'язків безпосередньо на робочому місці. До стандартів належать правила, прийняті в організації, обмеження і встановлені процедури, трудові зобов'язання та інші формальні схеми дій. Якщо стандарт сформульовано правильно, обмеження чітко вказує межі допустимої поведінки і наслідки виходу за них. Якщо працівник порушив обмеження, то дисциплінарне покарання (навіть звільнення) винного нікого не здивує. Стандарти, як правило, чіткі й недвозначні.

Якщо у відділі встановлено стандарт, згідно з яким робочі повинні виробляти не менше 200 комплектів за годину, то керівник дуже швидко визначить, виконується стандарт чи ні. Якщо прийняті в організації обмеження вимагають працювати п'ять днів на тиждень — з понеділка по п'ятницю, у т. ч. у святкові дні, то працівники, які приходять на роботу лише три дні на тиждень, безумовно, не виконують вимог стандарту. Точні, чіткі та недвозначні стандарти легко використовувати керівнику для оцінки результатів діяльності працівника і як підставу для підвищення оплати праці, дисциплінарних покарань та інших рішень, пов'язаних з результатами його роботи. Показник результативності точно визначає, що необхідно одержати для досягнення поставленої мети. Інколи буває неможливим відобразити цей показник безпосередньо в кількісній формі, проте це не є підставою, щоб не встановлювати контрольних стандартів у галузі взагалі. Навіть суб'єктивний показник у разі усвідомлення його обмеженості кращий, ніж нічого. Багато організацій, які успішно долали інші проблеми, зіткнулися із значними труднощами тому, що не зуміли встановити показник результативності в тих галузях, які важко піддаються вимірюванню. *2. Порівняння досягнутих результатів з визначеними стандартами.* На цьому етапі менеджер повинен з'ясувати, наскільки досягнуті результати відповідають очікуваням. Діяльність його полягає у визначенні масштабу відхилень, вимірюванні результатів, переданні інформації та її оцінці. Керівництво вищої ланки встановлює масштаб допустимих відхилень. Один із засобів можливого збільшення економічної ефективності контролю полягає у використанні методу управління за принципом виключення. Часто цей метод так і називають принципом виключення. Він полягає в тому, що система контролю повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від стандартів. Вибір потрібної одиниці вимірювання — це найважливіша частина здійснення контрольних вимірювань, які забезпечують в кінцевому підсумку весь контроль. Передання та поширення інформації відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності контролю. Для того щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково довести до відома

відповідних працівників організації як встановлені стандарти, так і досягнуті результати. Організації необхідно знати, хто з її менеджерів добре працює, а хто погано. Але точно і ефективно визначити це важко, особливо для керівників нижчої ланки, на яких покладається відповідальність за досягнення заданих рівнів прибутковості та витрат. Проте, якщо сформулювати конкретну мету, критерії і стандарти, то оцінити результативність роботи менеджера можна з мінімальними відхиленнями і об'єктивніше.

*3. Здійснення необхідних коригуючих дій.* Залежно від результатів попереднього етапу контролю менеджер може обрати одну із трьох ліній поведінки: а) *не вживати ніяких заходів* (основна мета контролю полягає в тому, щоб домогтися такого стану, за якого процес управління організацією змусив би її функціонувати згідно з планом; коли зіставлення фактичних результатів із стандартами свідчить, що мета досягається, краще не вживати ніяких заходів; якщо система контролю показала, що в якомусь елементі організації не все йде на лад, необхідно продовжувати вимірювання результатів, повторюючи цикл контролю); б) *ліквідувати відхилення* (система контролю, що не дає змоги ліквідувати суттєві відхилення, перш ніж вони переростуть у великі проблеми, безглузда; коригування повинне концентруватися на ліквідації справжньої причини відхилення; зміст коригування у всіх випадках полягає в тому, щоб зрозуміти причини відхилення і досягти повернення організації до правильного способу дій); в) *переглянути стандарти* (не всі помітні відхилення від стандартів слід ліквідувати; інколи самі стандарти можуть бути нереальними, оскільки ґрунтуються на планах, а плани — це лише прогнози майбутнього; при перегляді планів повинні переглядатися і стандарти).

*В. Сладкевич*

**Процес прийняття управлінських рішень** — процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, спрямованою на усунення проблемної ситуації. Кінцевий результат прийняття рішення — саме управлінське рішення, яке є базовим елементом процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок

взаємозв'язку формальних і неформальних, інтелектуальних і організаційно-практичних аспектів менеджменту. Управлінське рішення — це інструмент впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важлива ланка формування та реалізації відносин управління в організації; становить основу реалізації кожної функції менеджменту. Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність. *Право прийняття рішень* окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники. *Повноваження* характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не мають права приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки директор підприємства. *Обов'язковість* є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини. *Компетентність* характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення. *Відповідальність* — покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; вказує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невідлого рішення.

На П. п. у. р. впливає безліч різноманітних факторів. Найважливішими з них є: 1) ступінь ризику — завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію; ризик — фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності; час, який відводиться менеджерів для прийняття рішення; на практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу; 3) ступінь підтримки менеджера колективом — нових менеджерів сприймають не відразу; якщо порозуміння

і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень; 4) особисті якості менеджера — один з найважливіших факторів; незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності для прийняття правильних рішень; 5) політика організації — враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення; статус, влада, престиж, легкість виконання можуть вплинути на прийняття певного рішення. В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень — класичну, поведінкову та ірраціональну. *Класична модель* спирається на поняття “раціональність” в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету; всі її дії в П. п. у. р. спрямовані на вибір найкращої альтернативи. Основні характеристики класичної моделі: особа, яка приймає рішення, має чітку мету, повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення та всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації, раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості; її мета завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації. Класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибирати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації. Проте на практиці на П. п. у. р. впливають численні обмежуючі та суб'єктивні фактори, сукупність яких враховує *поведінкова модель*. Її основні характеристики: особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації його прийняття і всіх можливих альтернатив; не здатна або не схильна передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи. Враховуючи ці характеристики, Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі: 1) “обмежена раціональність”, яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення, краще за прийняте); 2) “досягнення задоволеності” — оскільки досягти “повної раціональності” неможливо, менеджери бажають,

аби їхні побоювання щодо прийняття не найкращого рішення перебороли намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г. Саймон охарактеризував як “досягнення задоволеності”, розуміючи під цим вибір, який є достатньо добрим за даних умов. Прагнення менеджерів “досягти задоволеності” може бути зумовлене кількома причинами: вони можуть дбати про власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли вже знайдено кілька прийнятних; можуть бути нездатними зважити та оцінити велику кількість альтернатив; можливе також втручання в процес прийняття рішень особистих, суб'єктивних факторів. *Ірраціональна модель* ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Найчастіше вона застосовується: 1) для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, які важко піддаються розв'язанню; 2) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу; 3) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди. На думку американського вченого С. Янга, процес вироблення раціональних рішень охоплює 10 етапів: визначення цілей організації; виявлення проблем у процесі досягнення поставлених цілей; дослідження проблем і з'ясування їх особливостей; пошук варіантів вирішення проблеми; оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них; узгодження рішень в організації; затвердження рішення; підготовка рішення до реалізації; управління реалізацією рішення; перевірка ефективності рішення. Такий підхід найдоцільніше використовувати щодо рішень загальних, на вищому рівні управління, перспективних тощо. Він має суттєві недоліки: перший його етап є елементом функції планування і реалізується задовго до прийняття управлінського рішення; крім того, підхід недостатньо чітко виокремлює ідею оптимізації управлінських рішень. Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи: 1. Ви-

никнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту). Полягає у діагностиці проблеми, містить такі підетапи: а) виявлення та опис проблемної ситуації (означає усвідомлення та відображення у будь-якій формі протиріччя між змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети); б) визначення мети вирішення проблемної ситуації (бажаного кінцевого результату); в) ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, за якими здійснюватиметься оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості). 2. *Збирання та оброблення інформації щодо проблеми, яка розглядається.* Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї, яка оцінюється за допомогою таких критеріїв: а) об'єктивність — інтегральний критерій, що поєднує у собі такі часткові критерії, як повнота інформації (визначається наявністю відомостей, у т. ч. суперечливих, які необхідні та достатні для прийняття рішення); б) точність (ступінь відповідності інформації оригіналу); в) несуперечливість (окремі частини однієї і тієї самої інформації не мають суперечити одна одній); г) переконливість (доведеність інформації, яка примушує вірити у її достовірність); г) лаконічність — стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок стислості інформації без втрати її необхідної повноти); д) актуальність — відповідність об'єктивним інформаційним потребам; е) своєчасність — здатність задовольняти інформаційну потребу в прийнятний для виконання термін; є) комунікативність — властивість інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована. 3. *Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.* Розроблення альтернативних варіантів означає визначення, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації. В теорії прийняття рішень альтернативи розглядаються як екзогенні фактори. Проте складність управління і полягає в опрацюванні щонайповнішої сукупності альтернатив, яка містить всі допустимі варіанти дій для досягнення по-

ставленої мети. Крім того, зростання кількості альтернатив ускладнює П. п. у. р., збільшує його вартість і розтягує у часі. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності цього процесу. У разі розроблення альтернатив з метою обмеження їх кількості необхідно враховувати такі вимоги до них: взаємовиключність альтернатив — впливає з визначення категорії “прийняття рішення” як акту вибору (однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну); забезпечення однакових умов опису альтернатив (аби забезпечити можливість порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо). Дотримання цієї вимоги має гарантувати однакові “стартові” умови для кожної альтернативи та врахування усього комплексу результатів їх реалізації. 4. *Підготовка та оптимізація управлінського рішення (вибір альтернативи).* Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за критеріями: реалістичність — можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, незалежних від самої організації (наприклад, юридичні обмеження; можливості існуючих технологій; моральні та етичні норми тощо); відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація; прийнятність наслідків реалізації альтернативи. 5. *Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).* На цьому етапі здійснюються порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми. При цьому суб'єкт управління має доповнити результат формалізованого аналізу (найкращий варіант) неформальними знаннями про об'єкт управління. Ці знання впливають з досвіду та інтуїції суб'єкта управління. 6. *Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.*

Н. Бутенко

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

Еволюція поглядів на П. у. відбувалась протягом розвитку менеджменту як науки. Вперше визначення йому дав А. Файоль (1841–1925), який, вивчаючи цей процес, розробив і запровадив чітку систему управління виробництвом. У центрі цієї системи — адміністративна доктрина, що визначає сутність адміністративних функцій, їх призначення, принципи адміністративного керування тощо. Основні теоретичні висновки А. Файоля стосовно проблем удосконалення управління викладено в його праці “Загальне і промислове управління” (1916). Ним вперше було виділено операції, притаманні організаціям, які автор поділив на шість основних груп: технічні, комерційні, фінансові, охоронні, облікові та адміністративні. А. Файоль визначив управління як ведення підприємства до мети за допомогою найкращого використання його ресурсів. Управляти, на його думку, означає забезпечувати правильне використання цих функцій. Адміністрування — одна із шести функцій управління, що повинні забезпечувати правильний хід виробництва. Мета її — передбачення, організація, розпорядництво, узгодження і контроль. Ця школа систематизувала підхід до управління всією організацією і визначила 14 головних принципів управління. Відповідно до сучасних поглядів П. у. складається з етапів, які забезпечують вплив керуючої системи на керовану за допомогою реалізації функцій та методів менеджменту, управлінських рішень і комунікацій та досягнення цілей (рис.).



Модель процесу управління

Реалізація спеціальних функцій менеджменту, які визначають процес управління, відбувається через застосування загальних функцій менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль. Виконання цих функцій дає змогу вдосконалювати систему управління, досягати організаційних цілей найбільш ефективно. Методи управління — сукупність способів впливу керуючої системи на керовану з метою забезпечення досягнення запланованих результатів. Формалізація методів управління відбувається через управлінські рішення, виконання яких забезпечується управлінським впливом. Управлінський вплив — вид управлінської діяльності, який об'єднує трудові процеси, забезпечує реалізацію функцій і формування методів управління, розроблення і прийняття управлінських рішень, формалізує вплив керуючої системи на керовану. Видатний американський теоретик менеджменту П. Друкер вперше запропонував процес управління починати з розробки цілей з подальшим формуванням функцій, системи взаємодії та процесу реалізації.

Т. Мостенська

**Процес управління конфліктами** — цілеспрямований вплив на поведінку людей в конфліктних ситуаціях; діяльність із запобігання виникненню конфліктних ситуацій, непорозумінь між окремими людьми і соціальними групами, врегулювання та розв'язання їх. П. у. к. містить такі етапи: профілактика, діагностика, вирішення конфліктів. *Профілактика конфліктів* — здійснення керівництвом організації або її підрозділів заходів із запобігання деструктивному розвитку конфліктних сутичок. Здійснюється вищим керівництвом, керівником підрозділу і трудовим колективом. Для ефективного запобігання конфліктам керівнику необхідно мати такі риси: здатність до аналізу соціальної ситуації та її конфліктно-логічного діагностування; знання психології людей і закономірностей їхньої поведінки; власна витримка, неупередженість і послідовність стосовно опонентів; уміння вести індивідуальні бесіди і переговори на принциповій, діловій основі; мати достатньо влади та авторитету. Запобігання конфліктам сприяють такі заходи: правильний добір і розміщення кадрів, урахування

сумісності членів колективу; постійне вдосконалення оплати праці відповідно до зміни ситуації; ритмічність роботи, уважність до умов праці та життя працівників; удосконалення методів управління організацією; правильний вибір стилю управління; своєчасне забезпечення ресурсами, їх раціональний і справедливий розподіл; відповідність прав і обов'язків співробітників, особливо керівників, підтримання високої трудової дисципліни; чіткий розподіл виробничих завдань, повноважень і відповідальності; формування сприятливих міжособистісних відносин; урахування особливостей неформальної структури колективу; зміцнення колективних норм саморегуляції працівників, згуртування колективу; приділення особливої уваги чуткам, пліткам, дрібним сваркам, що створюють сприятливий для конфліктів ґрунт; забезпечення рівномірності завантаження всіх співробітників; виявлення конфліктних особистостей. *Діагностування конфліктів* — збирання і аналіз різнобічної інформації про конфлікти. Найважливішими аспектами діагностики конфлікту є: 1) причини або джерела конфлікту, тобто покладені в його основу об'єктивні та (або) суб'єктивні протиріччя; 2) природа конфлікту: існує він на базі організаційних цілей або мета його учасників несумісна з цілями організації; 3) історія конфлікту: стадії і тенденції його розвитку; поворотні точки розвитку; середовище виникнення і прогресування; 4) сторони конфлікту: безпосередні учасники, підбурювачі, посібники, організатори, посередники та ін.; 5) ставлення сторін до конфлікту, їхня мета, очікування, умови; здатність їх вирішити конфлікт самостійно або готовність звернутися до посередників; 6) формальні та неформальні взаємини і позиції сторін, у т. ч. їхніх лідерів. Методами правильної і своєчасної діагностики конфліктів є регулярне ділове консультування із співробітниками; диференційований підхід до них; принципіві, засновані на діловій аргументації та відсутності емоцій індивідуальні бесіди; усунення потенційних учасників; ухвалення управлінського рішення, здатного визначити базу конфлікту. *Вирішення конфліктів* — зняття протиріч, що спричинили конфлікт, і встановлення нормальних відносин між ворогуючими сторонами. Загальні рекомендації менеджеру щодо вирішення конфліктів між підлеглими: 1) необхідно визнати існування

конфлікту, зрозуміти його сутність, з'ясувати позиції та інтереси сторін; 2) визначити можливість переговорів після визнання існування конфлікту і неможливості його швидкого вирішення; 3) обговорити процедуру переговорів, визначити місце і терміни початку обговорення проблеми; 4) виявити коло питань, що становлять предмет конфлікту, уточнити позиції сторін, визначити точки їх найбільших розбіжностей і можливого зближення; 5) виробити два-три варіанти дій з вирішення проблеми, враховуючи, що опонентам, як правило, не вигідний тривалий конфлікт; 6) у результаті взаємного обговорення варіантів сторони приходять до загального рішення, яке можна представити у вигляді усних або письмових домовленостей, комюніке, резолюції, договору; 7) реалізувати прийняте рішення на практиці. Конфліктуючі сторони повинні продумати, як організувати виконання прийнятого рішення, визначити завдання кожної з них.

В. Сладкевич

**Процес управлінського консультування** — консалтинговий цикл, складний, багатоступінчастий процес, який можна уявити у вигляді своєрідного “консалтингового колеса” (рис.).



Структура консалтингового циклу

Фактично це період часу від початку консалтингової діяльності, спрямованої на вирішення певної проблеми клієнта, до її завершення. Як консультанту, так і керівнику організації-клієнта необхідно чітко уявляти основні види та форми цієї діяль-



ності, а також послідовність у її здійсненні. Основні етапи процесу консалтингу: початковий контакт із клієнтом; первинна пропозиція; складання контракту; збирання необхідної інформації; аналіз інформації; альтернативи і рекомендації; організація зв'язків і звітності; стадія впровадження; завершення консалтингової діяльності та її оцінка. Кожен етап має свої відмінності, певні цілі та завдання. Усі етапи взаємопов'язані, тобто кожен наступний крок базується на результатах попереднього. Кожен етап повинен бути спланований для забезпечення якості надання послуг.

*Етап 1 — початковий контакт.* Як правило, початковий контакт із клієнтом відбувається після того, як клієнт зрозумів, що в нього виникла проблема і потрібно почати дії для її вирішення; вірить, що ця проблема може бути вирішена; розуміє необхідність зовнішньої допомоги. Консультант під час першого контакту повинен: визначити природу проблеми й обсяг необхідної допомоги; з'ясувати, хто в організації-клієнті ініціював звернення до консультанта; довідатися, хто в організації-клієнті прийматиме остаточне рішення про підписання контракту і хто впливає на це рішення; встановити ділові контакти зі згаданими вище людьми; встановити зв'язок між проблемою клієнта і можливими послугами; продемонструвати можливість щодо вирішення проблем клієнта.

*Етап 2 — первинна пропозиція.* Для підготовки якісної первинної пропозиції необхідно зібрати інформацію про клієнта і його проблеми (дуже важливою є інформація про сектор економіки, де працює клієнт). Після цього можна розпочати розроблення консалтингового плану, який повинен містити такі дані: основні цілі, що мають бути досягнуті в результаті виконання проекту; завдання, які потрібно виконати для досягнення поставленої мети; для кожного завдання — рівень навичок, рівень погодинної оплати, а також кількість робочих годин консультантів; приблизний термін виконання всього проекту.

*Етап 3 — ділова пропозиція і складання контракту.* У пропозиції повинні бути зазначені: обґрунтування мети, масштаби і підхід до консультування; характеристика методології, що буде використовуватися; опис команди консультантів; підхід до керування проектом з описом відповідальності команди консультантів,

розклад зустрічей, періодичність надання звітів; переваги, що одержує клієнт від виконання проекту (результати), у т. ч. реальні обов'язки; прогнозований бюджет; необхідні додатки (попередній досвід, резюме співробітників, форма розрахунків, форми анкет, що пропонується до використання). Кожна ділова пропозиція супроводжується окремим стислим листом, де висловлюється розуміння проблем клієнта, бажання допомогти йому.

*Етап 4 — збирання необхідної інформації.* Передбачає: ідентифікацію необхідних джерел інформації; попереднє збирання інформації; виявлення інформації, якої не вистачає; проведення анкетування, інтерв'ю, нарад; систематизацію зібраної інформації.

*Етап 5 — аналіз інформації.* Після того, як дані зібрано, необхідно їх проаналізувати і зробити певні висновки. Це здійснюється за допомогою такого алгоритму: класифікація даних; виконання порівнянь; синтез даних. Клієнт наймає консультанта, тому що для нього дуже важливо забезпечити незалежне і об'єктивне судження; одержати нові ідеї та свіжі підходи; виявити проблеми й оцінити можливості їх вирішення; виконати завдання, що вимагає спеціальних навичок; підвищити рівень фахових навичок персоналу. Проте консультанту необхідно побоюватися “пастки надлишкової відповідальності”. Серед керівників організацій поширена помилкова думка, що консультант повинен не лише виявити причини наявних труднощів, а й забезпечити їх усунення. Це притаманне керівникам, які вперше вирішили скористатися послугами зовнішніх консультантів. У цій ситуації консультанту необхідно виявити достатню рішучість і внести ясність уже на етапі переговорів: У консалтингу, як і в медицині, лікар призначає лікування, але приймає ліки і докладає певні зусилля для одужання сам пацієнт.

В. Коростелев

**Прямі інвестиції** — вкладення капіталу, за якого інвестор безпосередньо одержує право володіння активами у вигляді фондових або майнових цінностей.

М. Копнов

**Психограма** — основна частина професіограми, в якій зосереджено психологічні вимоги (характеристики) до особистості конкретного спеціаліста, а також особис-

тісні психофізіологічні якості, що забезпечують успішне оволодіння певною професійною діяльністю.

О. Антонюк

**Психокорекція** — діяльність професійного психолога, спрямована: 1) на виправлення деформованих або неправильно сформованих психічних якостей людини; 2) відновлення втрачених (внаслідок травмуючих факторів, умов середовища проживання) психологічних властивостей; 3) розвиток психічних якостей індивіда з метою активного залучення до навчальної чи професійної роботи, забезпечення гармонійного розвитку його здібностей і моральних рис. У професійній підготовці спеціалістів і керівників П. з використанням спеціальних технологій застосовується для розвитку, відновлення, виправлення їхніх професійних психологічних характеристик.

О. Антонюк

**Публікація** (випуск у світ) — опублікування, друкування видання будь-якого твору, тексту; те, що надруковано, видано, випущено у світ, розтиражовано. П. здійснюють для розповіді про досягнення, стан справ у фірмі, організації, установі, з рекламною метою, для внутрішнього користування, оприлюднення планів і заходів роботи тощо.

Ю. Бондар

**Пул** — (англ. *pool* — спільний фонд, котел) — форма об'єднання компаній, прибуток яких перераховується в загальний

фонд (котел) і потім розподіляється між ними згідно з визначеними пропорціями. **Особливості П.** як організаційної форми інтеграції: це один із типів монополістичних об'єднань компаній, різновидність картелів; об'єднання компаній в П. має тимчасовий характер; у межах П. встановлюються правила розподілу спільних витрат і прибутків. У практиці бізнесу існують кілька видів П.: **“конкретний” П.** — об'єднання компаній, які спрямовують свої інвестиції для реалізації конкретного проекту; **біржовий П.** — об'єднання фінансових ресурсів для підвищення курсу акцій на фондовій біржі та в спекулятивній грі на різниці валютних курсів; **торговий П.** — об'єднання, в якому учасники домовляються про накопичення і затримку на складах будь-якого товару для штучного створення дефіциту і продажу продукції за підвищеними цінами; **патентний П.** — угода між кількома фірмами про спільне використання патентів у певній галузі промисловості або на окремий вид продукції. Учасники передають у патентний пул певну кількість патентів і відповідно до них привласнюють частину (квоту) всіх доходів; домовляються про створення системи взаємних ліцензій на передані патенти або про передання патентів і ліцензій в управління спільному органу. Фірми — учасники патентного П. також укладають між собою угоди про спеціалізацію виробництва і відповідний розподіл своїх програм, що підвищує їх конкурентоспроможність і прибуток.

В. Сладкевич

МАУП

# Р

**Рантьє** (франц. *rentier, rente* — рента) — особа, головним джерелом доходу якої є відсотки від наданих у позичку грошей або відсотки та дивіденди від придбаних цінних паперів (акцій, облігацій тощо).

*М. Філіппов*

**Рахунок** — 1) у торговельних відносинах — товарний документ (фактура), що визначає суму, кількість і якість товарно-матеріальних цінностей, випишується продавцем на ім'я покупця, підтверджує постачання товару або надання послуг і їхню вартість; 2) у бухгалтерському обліку — сукупність записів бухгалтерського обліку, що відстежують рух грошових коштів за конкретним напрямом.

*В. Захожай*

**Рахунок вкладний** — рахунок, який відкривається банком клієнту на договірних засадах для зберігання грошей, що передаються клієнтом в управління на встановлений термін або без зазначення такого терміну під певний відсоток і підлягають поверненню клієнту відповідно до умов договору та вимог законодавства України. Порядок здійснення операцій за рахунками, відкритими в національних та іноземних валютах, регулюється законодавством України, у т. ч. нормативно-правовими актами Національного банку. Умови відкриття рахунка та особливості його функціонування передбачаються в договорі, що укладається між банком і його клієнтом у письмовій формі. Письмова форма договору банківського вкладу вважається дотриманою, якщо внесення грошової суми на Р. в. вкладника підтверджено договором банківського вкладу з видачею ошадної книжки або іншого документа, що відповідає законодавчим вимогам. У договорі зазначаються: вид банківського вкладу; сума, що вноситься або перераховується на Р. в.; термін дії договору; розмір і порядок сплати відсотків, умови перегляду їх розміру; відповідальність сторін; умови дострокового розірвання договору; інші умови за погодженням сторін.

*М. Базась*

**Рахунок кліринговий** — 1) рахунок для обліку безготівкових розрахунків, що базуються на взаємозарахуванні банками за певний період зустрічних платіжних вимог сторін, які беруть участь у розрахунках; 2) рахунок для відображення операцій, пов'язаних з міжнародними розрахунками за міждержавним договором про кліринг; 3) рахунок комерційного банку в центральному банку держави для розрахунків з іншими банками.

*О. Царіненко*

**Рахунок кореспондентський** — рахунок, призначений для розрахунків, здійснюваних однією кредитною установою за дорученням і коштом іншої кредитної установи на підставі укладеного кореспондентського договору. В Україні поширені кореспондентські розрахунки між комерційними банками, а також між Національним банком і комерційними банками. Основними видами кореспондентських розрахунків, які використовуються в міжнародній практиці є “лоро” та “ностро”.

*О. Царіненко*

**Рахунок “лоро”** — (чужий рахунок) — 1) рахунок, відкритий банком своїм банкам-кореспондентам, на який зараховуються всі суми, отримані або видані за їх дорученням (у валюті рахунка); 2) міжнародний кореспондентський рахунок, відкритий банком-кореспондентом у певній кредитній установі (відкриваючи його, сторони погоджують валюту, в якій вестиметься рахунок, необхідність здійснення платежів у межах сум на рахунку чи можливість овердрафту); 3) у банківській кореспонденції термін “лоро” вживається щодо кореспондентського рахунка третього банку, відкритого в банку-кореспонденті певної кредитної установи, а рахунок банку-кореспондента в цій кредитній установі має назву “ностро”.

*О. Царіненко*

**Рахунок “ностро”** — (наш рахунок) — рахунок кредитної установи банку в банку-кореспонденті, на якому відображено взаєм-

ні платежі; найчастіше використовується в міжнародній практиці. Умови ведення Р. “н.” обумовлюються при встановленні кореспондентських відносин між двома кредитними установами: валюта ведення рахунка; здійснення платежу в межах сум, що є на рахунку, чи в порядку овердрафту.

*О. Царіненко*

**Рахунок позичковий** — рахунок, що служить для здійснення платежів, пов’язаних з наданням кредиту, поверненням його та сплатою відсотків за нього. Банки відкривають Р. п. для підприємств, які не мають у них власних розрахункових рахунків.

*О. Царіненко*

**Рахунок поточний** — рахунок, що відкривається банком клієнту на договірних засадах для зберігання грошей і здійснення розрахунково-касових операцій за допомогою платіжних інструментів за формами, встановленими банківськими правилами. До Р. п. також належать: рахунки за спеціальними режимами їх використання, що відкриваються в випадках, передбачених законами України; поточні рахунки типу “Н.”, що відкриваються в національній валюті офіційним представництвам і представництвам юридичних осіб-нерезидентів, які не займаються підприємницькою діяльністю на території України; поточні рахунки типу “П”, що відкриваються в національній валюті постійним представництвам; карткові рахунки, що відкриваються для обліку операцій за платіжними картками. Порядок здійснення операцій за рахунками, відкритими в національних та іноземних валютах, регулюється законодавством України, у т. ч. нормативно-правовими актами Національного банку. Умови відкриття рахунка та особливості його функціонування передбачаються в договорі, укладеному між банком і його клієнтом у письмовій формі. Банки зобов’язані перевірити подані документи для відкриття рахунків на відповідність їх чинному законодавству. Днем відкриття Р. п. клієнта вважається дата, зазначена на заяві про відкриття цього рахунка в розділі “Позначки банку”.

*М. Базась*

**Рахунок розрахунковий** — рахунок у банку, який використовується для формування статутного фонду при створенні під-

приємства для накопичення та зберігання грошових коштів, а також для поточних розрахунків за фінансовими зобов’язаннями з постачальниками, бюджетними та комерційними установами тощо. Грошові кошти із Р. п. можуть бути вилучені готівкою для виплати заробітної плати, оплати відряджень та господарських операцій і потреб.

*О. Драган*

**Реальна заробітна плата** — заробітна плата, виражена в кількості споживчих товарів і послуг, які працівник може придбати на свою грошову (номінальну) заробітну платню.

*О. Казак*

**Ревальвация** — навмисне підвищення вартості основного капіталу стосовно його поточної вартості або підвищення валютного курсу національної грошової одиниці проти інших валют за системою з фіксованим валютним курсом і міжнародними рахунковими грошовими одиницями.

*М. Копнов*

**Ревізійна комісія акціонерного товариства** — комісія, яка обирається з акціонерів для контролю за фінансово-господарською діяльністю правління акціонерного товариства. Членами Р. к. а. т. не можуть бути члени його правління, наглядової ради та інші посадові особи. Перевірки фінансово-господарської діяльності правління комісія здійснює за дорученням загальних зборів, ради акціонерного товариства (наглядової ради), із власної ініціативи або на вимогу акціонерів, які мають у сукупності понад 10 % акцій. Ревізійній комісії на її вимогу повинні бути надані всі матеріали, бухгалтерські або інші документи і пояснення посадових осіб. Р. к. а. т. доповідає про результати її перевірок загальним збором товариства або його наглядовій раді; складає висновки за річними звітами і балансами (без її висновку загальні збори акціонерів не мають право затверджувати баланс); зобов’язана вимагати позачергового скликання загальних зборів акціонерів у разі виникнення загрози інтересам акціонерного товариства або виявлення зловживань з боку посадових осіб.

*В. Сладкевич*

**Ревізія** (лат. *revisio* — перегляд) — обстеження фінансової, господарської або організаційно-господарської діяльності підприємства з метою перевірки правильності та законності його дій. Відрізняється від аудиту тим, що призначається тільки в наказовому порядку вищими органами, а також відсутністю консультивання з боку аудитора.

*О. Казак*

**Регулювання оперативне** — вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючої системою відповідних заходів відносно короткочасної дії. Р. о. спрямоване на усунення всіх прорахунків, виявлених у процесі контролювання. При цьому регулювальні заходи можуть застосовуватися на всіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, мотивація, організація). Для цього вдаються до коригуючих дій, що базуються на виборі таких рішень: усунення відхилень; перегляд стандартів та критеріїв; усунення відхилень з переглядом стандартів і критеріїв. Особливість Р. о. полягає в тому, що, на відміну від функцій планування, організації та мотивації, які вдосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, регулювання, як і контроль, вдосконалюється в керуючій та керованій системах. Залежно від характеру перешкод чи недоліків, виявлених у процесі контролю в керованій системі, Р. о. може спрямовуватися на конкретну проблему, яка виникла під час планування, мотивації або організації. Якщо проблеми виникли при плануванні, розроблені заходи стосуватимуться вдосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; виникнення їх в організаційній структурі зумовить необхідність реалізації заходів щодо структури управління організацією, комунікаційних систем тощо; недоліки щодо матеріального стимулювання працівників керованої системи потрібно буде усунути, вдосконалюючи систему преміювання, дивідендної політики тощо. Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективності та вчасності здійснення Р. о., що покликане усунути недоліки в роботі та запобігти потенційним втратам.

*О. Царіненко*

**Реекспорт** — вивезення (експорт) з країни товарів раніше ввезених (імпортованих), але не перероблених у країні (з міжнародних товарних аукціонів, товарних бірж, консигнаційних складів тощо), з територій вільних економічних зон, з приписних складів з метою перепродажу їх іншим країнам у тому ж вигляді або після певного перероблення. Такі товари у статистиці називають націоналізованими. Р. є різновидом експорту. Сутність його — отримання прибутку від різниці в ціні. Найвигіднішим є Р. товарів, перевезення яких не потребує значних транспортних витрат, наприклад дорожніх металів, коштовного каміння. В окремих випадках до Р. відносять придбання й перепродаж товарів за кордоном без перероблення їх там та без завезення в країну.

*І. Хільчевська*

**Режим праці та відпочинку** — черговість витрат часу на роботу та передбачені перерви. Класифікація витрат робочого часу дає змогу вивчити режим праці та з'ясувати стан організації праці на підприємствах. Робочий час — це законодавчо встановлений період часу, протягом якого працівник повинен виконувати доручену йому роботу в організації. Витрати робочого часу поділяються залежно від їх ролі та призначення на час роботи та перерв. *Час роботи* — це час підготовки та безпосередньо виконання виробничого завдання за дотримання вимог технології та обов'язків, пов'язаних з поділом праці. Він поділяється на підготовчо-заклучний, основний, додатковий та час обслуговування робочого місця. Підготовчо-заклучний час — це час, який робітник або бригада робітників витрачає на підготовку до роботи та дії, пов'язані із закінченням роботи (одержання завдання, інструментів, матеріалів, перевірка та регулювання обладнання, апорбація роботи обладнання, визначення та створення необхідного режиму роботи, здавання залишків сировини, матеріалів, готової продукції наприкінці зміни, прибирання робочого місця тощо). Основний (технологічний) час — це час, який витрачає робітник на необхідну зміну форми та розмірів оброблюваного предмета, структури та фізико-хімічних властивостей сировини, матеріалів, зовнішнього вигляду предмета, що обробляється, стану сирови-

ни, матеріалів, заготовок тощо. Основний час також називають технологічним, він повторюється із кожної одиницею роботи. Залежно від способу впливу на предмет праці розрізняють машинний (апаратурний), машинно-ручний та ручний основний час. Допоміжний час — це час, який робітник витрачає на дії, що забезпечують виконання основної роботи. Найчастіше це ручний час. Час обслуговування робочого місця витрачається на підтримання робочого місця у відповідному робочому та санітарному стані.

*Час перерв* — час, на який з різних причин процес праці припиняється. Він поділяється на час регламентованих та нерегламентованих перерв. До складу регламентованих перерв входить час на відпочинок та особисті потреби, час, передбачений технологічним процесом та організацією виробництва. Перерви на відпочинок — час, який використовується працівником для відпочинку з метою запобігання втомлюваності та підтримання нормальної працездатності. Перерви на особисті потреби — час, який витрачається працівником на особисту гігієну та задоволення фізіологічних потреб. Час перерв, зумовлених технологією та організацією праці, охоплює перерви, спричинені специфічними умовами технологічних процесів. Такі перерви можна використовувати для виконання допоміжних робіт, відпочинку або для особистих потреб. Час перерв залежить від напруженості та умов праці, особливостей технологічного процесу. До нього не входить час на обідню перерву. Нерегламентовані перерви відбуваються за рахунок порушень трудової дисципліни та з організаційно-технічних причин. Ці перерви призводять до втрат робочого часу, тому одним із завдань менеджменту на підприємствах є розроблення заходів, спрямованих на ліквідацію нерегламентованих перерв. До перерв внаслідок порушення трудової дисципліни відносять: запізнення на роботу, сторонні розмови під час роботи, закінчення роботи раніше встановленого часу тощо. Час нерегламентованих перерв з організаційно-технічних причин переважно не залежить від робітника. Це простої обладнання внаслідок затримки подачі сировини, матеріалів, відсутності електроенергії, пари, води,

аварійні виходи із робочого стану обладнання. Витрати робочого часу виконання можна поділити на нормовані та ненормовані. До нормованих витрат відносять час, який необхідний для виконання заданої роботи, а також час на відпочинок та особисті потреби. Ненормованими є витрати часу з організаційно-технічних причин, порушень трудової дисципліни. Вони не враховуються при обчисленні норм часу та норм виробітку.

*Т. Мостенська*

**Резерв кадровий** — спеціально сформована група управлінців, яка за своїми якостями відповідає вимогам певного рівня керівництва, пройшла атестаційний відбір, спеціальну управлінську підготовку та досягла позитивних результатів у своїй професійній діяльності.

*Г. Щокін*

**Резерви фінансові** — кошти, зарезервовані державою, підприємствами, об'єднаннями, організаціями напередбачувані витрати і спеціальні потреби. Р. ф. поділяються на обов'язкові, норми резервування яких встановлено законодавством або нормативними документами, та добровільні — ті, що формуються самим підприємством відповідно до його фінансової політики. На практиці найчастіше використовується резерв майбутніх платежів — грошовий фонд, створений у поточному періоді для покриття майбутніх витрат у наступні періоди. Формують резерви майбутніх платежів шляхом віднесення певних сум рівними частинами протягом звітного періоду на собівартість продукції підприємства. Таким чином, підприємство може створювати резерв для оплати відпусток працівників, для покриття витрат на ремонт основних фондів тощо. Створення Р. ф. є одним із способів захисту від підприємницького ризику.

*О. Царіненко*

**Резервний капітал** — сума резервів, створених відповідно до чинного законодавства або установчих документів за рахунок нерозподіленого прибутку підприємства. Підприємство відкладає резерви, як правило, для страхування ризиків і запобігання можливим втра-

там, зумовленим як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами, а також для забезпечення стабільного, контрольованого фінансово-господарського розвитку. Резерви створюються з метою перерозподілу прибутку на споживання, інвестування і реінвестування. Підприємства деяких організаційно-правових форм зобов'язані резервувати кошти на визначені законом цілі у заздалегідь обумовлених розмірах, для всіх інших створення резервів має добровільний характер. Найчастіше вони створюються з метою покриття можливих збитків і втрат, що виникають внаслідок надзвичайних обставин, рідше з метою перерозподілу прибутку на збільшення споживання чи поліпшення інвестиційної політики. Бухгалтерський облік формування і використання Р. к. повинен забезпечувати одержання інформації, необхідної для контролю за дотриманням верхніх і нижніх границь кожного виду резервів.

*М. Базась*

**Резидент** — в податковому законодавстві особа (юридична, фізична), яка має постійне місце перебування в певній країні; за британським правом — особа, яка проживає в країні постійно або тривалий період чи має в ній постійне житло. Фізична особа розглядається як Р., якщо проживає в країні понад 6 місяців в певному податковому році або має там “центр своїх життєвих чи ділових інтересів”; задовольняє інший критерій, встановлений внутрішнім законодавством цієї країни.

*М. Копнов*

**Резюме** (франц. *resume*) — 1) короткий висновок з основними положеннями доповіді, промови, наукової праці; 2) стисла форма викладу автобіографії із зазначенням основних етапів професійно-посадової кар'єри. Описуються головні напрями професійної кар'єри, що можуть зацікавити працедавця.

*О. Антонюк*

**Реінвестиції** — зв'язування знов вільних інвестиційних коштів спрямуванням їх на придбання або виготовлення нових засобів виробництва з метою підтримання складу основних фондів підприємства.

*М. Копнов*

**Реінвестування** — переміщення капіталу з одних активів в інші — ефективніші; діяльність щодо придбання активів з метою одержання прибутку або досягнення соціального ефекту за рахунок прибутку, отриманого від експлуатації раніше придбаних активів.

*М. Копнов*

**Реквізити документів** — 1) сукупність обов'язкових даних у документі, без яких він не може бути підставою для обліку та не має юридичної сили; 2) адресні дані, номери телефонів, які одна з договірних сторін повідомляє іншій стороні для підтримання зв'язку; містяться на фірмовому бланку організації, установи. В результаті управлінської діяльності організації формуються дві групи документів. До першої належать організаційно-розпорядчі документи (ОРД), які забезпечують організаційну функцію апарату управління. Вимоги до їх оформлення регламентуються Приблизною інструкцією з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади, затвердженою Постановою Кабінету міністрів України № 1153 від 17. 10. 97 р. та державними стандартами України. Друга група документів створюється внаслідок здійснення спеціальних функцій управління (фінанси, бухгалтерський облік та ін.), а також у специфічних сферах діяльності (транспорт, зв'язок, митна справа, військова справа тощо). Склад і розміщення реквізитів цих документів регламентуються відповідними відомствами. Розрізняють постійні та змінні Р. д. Постійні реквізити друкуються під час виготовлення бланка — стандартного аркуша паперу з відтвореною на ньому постійною інформацією документа і місцем, відведеним для змінної інформації; змінні Р. д. фіксуються на бланку в процесі заповнення. Кожні установа, організація, підприємство використовують два види бланків: а) бланк для листів; б) загальний бланк для інших видів ОРД. Бланки кожного виду повинні виготовлятися на основі кутового або позовдовжнього розміщення реквізитів. Реквізити заголовка розміщуються центрованим (початок і кінець кожного рядка реквізиту однаково віддалені від меж площі) або прапоровим (кожний рядок реквізиту по-

чинається від лівої межі площі) способом. При підготовці та оформленні документів використовують такі реквізити: 01 — Державний герб України, герб Автономної Республіки Крим, герби міст України; 02 — емблема організації або товарний знак (знак обслуговування); 03 — зображення нагород; 04 — код організації; 05 — код форми документа; 06 — найменування організації вищого рівня; 07 — найменування організації; 08 — найменування структурного підрозділу організації; 09 — довідкові дані про організацію; 10 — назва виду документа; 11 — дата документа; 12 — реєстраційний індекс документа; 13 — посилання на реєстраційний індекс і дату документа; 14 — місце складання або видачі документа; 15 — гриф обмеження доступу до документа; 16 — адресат; 17 — гриф затвердження документа; 18 — резолюція; 19 — заголовок до тексту; 20 — відмітка про контроль; 21 — текст документа; 22 — позначка про наявність додатків; 23 — підпис; 24 — гриф погодження документа; 25 — візи погодження документа; 26 — печатка; 27 — позначка про засвідчення копій; 28 — прізвище виконавця і номер його телефону; 29 — позначка про виконання документа і направлення його до справи; 30 — позначка про створення документа в електронній формі; 31 — позначка про надходження документа до організації. При виготовленні бланків документів використовують реквізити: 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09 і 14, а також позначки для розташування реквізитів: 11, 12, 13, 16, 19, 20, 21. У разі застосування трафаретних текстів документів використовується реквізит 21. При оформленні документів застосовують реквізити: 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31. При підготовці та оформленні документа склад обов'язкових реквізитів може бути доповнений іншими реквізитами, якщо цього вимагає призначення документа або процес його оброблення.

*О. Самокиш*

**Реклама** — платна односпрямована та знеособлена презентація, що здійснюється через засоби масової інформації та інші види зв'язку з метою просування товару чи послуг, а, також агітації на користь марки, фірми.

*О. Драган*

**Рекламація** (лат. *reclamatio* — несхвалення, протест) — 1) скарга, нарікання, заперечення; 2) у цивільному праві обґрунтована претензія щодо недоброякісного товару або неналежного виконання однією зі сторін взятих на себе зобов'язань (наприклад, покупця до продавця, замовника до підрядника); порядок усунення недоліків обумовлюється завчасно при укладанні угоди, контракту; 3) документ, що спрямовується органом державної атестаційної служби в акредитовану освітню установу, з констатацією низької якості освітніх послуг, які надаються нею, або невідповідності навчання вимогам відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня вищої освіти.

*О. Антонюк*

**Рекламне агентство** — компанія, фірма, що розробляє, виготовляє і розміщує рекламу для, від імені та за дорученням замовників.

*М. Копнов*

**Ремонтне господарство організації** — сукупність відділів і виробничих підрозділів, зайнятих аналізом технічного обладнання, наглядом за його станом, технічним обслуговуванням, ремонтом і розробленням заходів із заміни зношеного обладнання на прогресивніше та поліпшення його використання. *Основні завдання Р. г. о.*: підтримання технологічного обладнання в постійній експлуатаційній готовності та його поновлення; збільшення термінів експлуатації обладнання без ремонту; вдосконалення організації та підвищення якості ремонту обладнання; зменшення витрат на ремонт і технічне обслуговування технологічного обладнання. До складу Р. г. о. входять такі підрозділи: ремонтно-механічний цех (майстерні); ремонтні дільниці у складі цехів; склади (комори) для зберігання запасних частин, інструментів, дрібного обладнання тощо; конструкторсько-технологічне бюро; планово-виробниче бюро; бюро планово-профілактичних ремонтів. Р. г. о. очолює головний механік, який підпорядковується головному інженеру (технічному директору). Залежно від розмірів підприємства і характеру виробничого процесу застосовуються децентралізований, централізований і змішаний варіанти організаційної структури управління ре-



монтними підрозділами. За *децентралізованої структури управління* (рис. 1) технічне обслуговування і всі види ремонту здійснюються силами ремонтних підрозділів, які входять до складу виробничих цехів.



Рис. 1. Децентралізована структура управління Р. г. о.

За *центральною структурою управління* (рис. 2) всі види ремонту і технічного обслуговування виконуються спеціалізованими підрозділами, які входять до складу централізованого ремонтного виробництва. Централізація ремонту сприяє зниженню собівартості робіт, підвищенню продуктивності праці ремонтників, поліпшенню якості обслуговування.

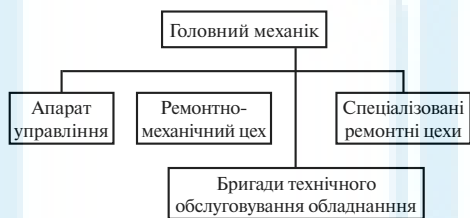


Рис. 2. Централізована структура управління Р. г. о.

За *змішаною структурою управління* технічне обслуговування і поточний ремонт обладнання здійснюються силами ремонтних підрозділів основних цехів, а капітальний ремонт — ремонтно-механічним чи іншим спеціалізованим ремонтним цехом. На невеликих підприємствах всі види ремонту та міжремонтного обслуговування виконують ремонтно-механічні цехи (дільниці) під керівництвом головного механіка. Напрями підвищення ефективності роботи Р. г. о.: розвиток спеціалізації та кооперації ремонтного господарства; уніфікація і стандартизація елементів запасних частин, застосування систем автоматизованого проектування на основі класифікації та кодування, скорочення термінів проектних робіт, підвищення їх якості; розвиток пред-

метної та функціональної спеціалізації ремонтних робіт, підвищення технічного рівня ремонтних підрозділів тощо; застосування наукових підходів і методів менеджменту при організації ремонтних підрозділів.

В. Сладкевич

“Рено” (*Renault*) — провідна автомобільна державна компанія Франції. Серед найбільших промислових компаній на світовому ринку в 1983 р. за обсягом продажу посідала 38-е місце, третє у Франції; серед компаній галузі — сьоме. Утворена як державна компанія в 1945 р. на основі фірми “Р.”, що діяла з 1898 р. Офіційна назва — Національне керування заводів Рено. Спеціалізується на виробництві легкових і вантажних автомобілів, автобусів, сільськогосподарських тракторів і устаткування, верстатів, спеціальних сталей, підшипників, морських і промислових двигунів. Здійснює також фінансові операції. У 1982 р. виробила 1,7 млн легкових автомобілів, 259 тис. вантажних, 13 тис. сільськогосподарських тракторів. Частка компанії на внутрішньому ринку автомобілів становить 39 %, на світовому ринку — 6 %. На частку автомобілів у 1982 р. припадало 73 % загального обсягу продажу, інших транспортних засобів — 15, інших промислових товарів — 5 %. Частка закордонного продажу, в т. ч. експорт, дорівнює 45 %, у країнах “Загального ринку” — 20 %. Фірма нараховує понад 200 промислових і збутових філій у Франції та за кордоном. Заводи “Рено” працюють у Бельгії, Іспанії, Німеччині, Італії, Норвегії, Швейцарії, Великобританії, Португалії, Аргентині, Бразилії, Мексиці та інших країнах. Компанія є найбільшим акціонером (46,4 % акцій) у 4-й за обсягом продажу автомобільній американській компанії “Американ моторз”. У 1990 р. розпочато виробництво моделі “Кліо” — однієї з найпопулярніших у Франції. У 1999 р. компанія уклала договір про співробітництво з фірмою “Ніссан”. Автомобілі компанії “Р.” вписали яскраві сторінки в історію світового автомобільного спорту. Команда “Р.” неодноразово перемогала у “Формул-1”, в ралі “Париж — Дакар” та інших престижних змаганнях. З компанією співпрацюють видатні автогонщики — Найджел Менселл, Ален Простий, Міхаель Шумахер.

А. Акаймова

**Рента** (нім. *Rente*, франц. *rente*, від лат. *redo* — повертаю, оплачую) — 1) дохід, який отримує власник від використання землі, майна, капіталу без здійснення ним підприємницької діяльності, затрат додаткових зусиль (наприклад, від здавання землі або приміщень в оренду, надання кредиту); 2) дохід у вигляді періодичних виплат фіксованих грошових сум; грошова сума, що виплачується щорічно страховою організацією застрахованій особі за страховим полісом. *Р. економічна* — будь-яка довготермінова виплата, отримана за використання засобу чи фактора виробництва, що перевищує його альтернативну вартість. *Диференційна Р.* (лат. *differens* (*differentio*) — різниця) — додатковий дохід, одержуваний за рахунок використання ресурсів (земельних ділянок, мінеральних джерел, вигідного географічного положення), що мають більшу економічну віддачу. *Р. довічна* — умовна рента, за якою платежі припиняються у разі смерті певної особи (або осіб), як правило, ануїтента. *Р. земельна* (Р. з.) — економічна категорія за умов товарного виробництва, що відображає економічну форму реалізації права власності на землю як головного засобу виробництва в сільському господарстві. Р. з. є частиною додаткової вартості, яку створюють працівники у сільському господарстві; привласнюють її держава як землевласник, а також орендарі. Розрізняють дві форми Р. з. — абсолютну та диференційну. Абсолютна Р. з. становить надлишок вартості вироблених сільськогосподарських продуктів над ціною їх виробництва. Диференційна Р. з. зумовлена монополією на землю як об'єкт господарювання і є наслідком обмеженості землі та її зайнятості окремими господарствами. Існують диференційна Р. з. I і II. Диференційна Р. з. I виникає як додатковий рентний дохід, зумовлений вищою родючістю землі чи вигіднішим місцем розташуванням її для споживачів сільськогосподарської продукції. Диференційна Р. з. II є результатом різної ефективності додаткових капітальних вкладень у сільське господарство, тобто пов'язана з інтенсифікацією сільськогосподарських виробництва. Прибуток у формі диференційної Р. отримують господарства, що орендують землю у держави. Чинна податкова система не пристосована до оподаткування рентних доходів у формі

диференційної Р. з. I і II. Із завершенням економічної оцінки земель і створенням земельного кадастру стане можливим вилучати диференційну Р. з. безпосередньо за земельним оподаткуванням. *Р. натуральна* — рентна плата у вигляді частини врожаю орендаря, що передається землевласникові. *Р. споживча* — користь, отримана споживачем від придбання товару за ринковою ціною; різниця між ринковою ціною та ціною, яку споживач ладен заплатити за товар, не відмовляючись від його споживання. *Монопольна Р.* — особлива форма Р. з., що створюється в сільському господарстві та добувній промисловості за продажу певних видів землеробської продукції, металів, мінералів, корисних копалин. Попит на них завжди значно вищий від пропозиції, оскільки умови їх виробництва невідтворювані в інших місцях. Це й призводить до створення монопольної Р. Особливою ознакою є те, що рівень її визначається потребою і платоспроможністю споживачів, а не ціною виробництва чи вартістю товару. Монопольна Р. — це додатковий дохід власників об'єктів галузей. Її джерело — додаткова вартість, створена виробниками.

В. Осокіна

**Рентабельність** (нім. *rentable* — дохідний) — узагальнюючий показник економічної ефективності діяльності підприємств, галузей за певний період, що характеризує їхню дохідність, прибутковість. У виробничій сфері розрізняють і розраховують різноманітні види Р.: 1) Р. підприємства — визначається як відношення прибутку до середньої вартості основних і оборотних коштів, як показник свідчить про рівень використання основних фондів підприємства, його виробничих ресурсів; 2) базова Р. — розраховується як відношення базового прибутку з порівняльної або усієї товарної продукції за звітний період до її повної собівартості (розглядається як Р. попереднього року, що використовується при плануванні прибутку за допомогою аналітичного методу); 3) Р. власного капіталу — показник, який обчислюється діленням отриманого від вкладення капіталу прибутку на суму вкладеного капіталу; 4) Р. основного капіталу — показник, який обчислюється діленням отриманого прибутку на суму основного капіталу; 5) Р.

розрахункова — отримується на підставі обчислення прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства після оплати податків, рентних платежів, відсотків за банківський кредит; 6) Р. продукції — економічна вигідність продукції, обчислюється відношенням прибутку від її реалізації до повних витрат (собівартості) на її виробництво та обіг; 7) Р. продажу — свідчить про дохідність операцій від продажу товарів, обчислюється відношенням прибутку, отриманого від продажу, до вартості проданих товарів.

О. Антонюк

**Репарація** — (лат. *reparatio* — відновлення) — у міжнародному праві вид матеріальної міжнародної відповідальності, який передбачає відшкодування державою завданих нею під час воєнних дій збитків. Виплату Р., як правило, передбачають у мирному договорі. Надзвичайні Р. полягають в обмеженні правомочності держави розпоряджатися своїми матеріальними ресурсами. Їх мета не тільки у відшкодуванні матеріальних збитків, а й у тому, щоб виключити фактори, які сприяють здійсненню міжнародних злочинів. Наприклад, особливою формою відповідальності Німеччини після Другої світової війни було відторгнення від неї за рішенням Потсдамської конференції від 1 серпня 1945 р. міста Кенігсберга і суміжного з ним району Східної Пруссії.

Р. Короткін

**Репутація** (франц. *réputation*, від лат. *reputatio* — обміркування, розмірковування) — загальна думка оточення щодо певної особи, фірми або товари тощо.

Н. Новальська

**Реституція** (лат. *restitutio* — відновлення) — 1) у цивільному праві повернення сторонами, які уклали угоду, всього отриманого ними за угодою у разі визнання її недійсною. За неможливості повернути отримане в натуральному вигляді відшкодовується його вартість у грошовій формі. Загальним правилом, прийнятим законодавчими актами більшості країн, є подвійна Р., тобто кожна зі сторін повертає іншій все отримане за угодою. У разі, коли одна зі сторін при укладанні угоди навмисно діяла на шкоду іншій, порушуючи її права та законні інтереси, застосовується односто-

роння Р. — на користь потерпілої сторони; 2) процес повернення будівель житлових будинків, споруд і деяких підприємств попереднім власникам у разі приватизації та денационалізації.

В. Короткін

**Реструктуризації методи** — методи здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури, організаційно-правової форми, форми власності підприємства з метою його фінансового оздоровлення, підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Можливими Р. м. є: 1) виділення окремих структурних підрозділів для подальшої діяльності або з утворенням нових юридичних осіб; 2) об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи; 3) перепрофілювання підприємства (організації); 4) передавання окремих виділених структурних підрозділів у сферу управління іншого органу управління; 5) створення холдингової компанії. Вибір Р. м. залежить від умов та результатів функціонування окремих підрозділів у складі підприємства і здійснюється на підставі оцінки їх реальних ринкових можливостей, таких, наприклад, як освоєння нових ринків збуту продукції, рівень наукомісткості виробничих технологій тощо.

М. Філіппов

**Реструктуризація** — 1) здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури установи чи підприємства, управління нею, форм власності, організаційно-правових форм; 2) здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виробництва. Метою Р. є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов переходу до ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків. Відповідно до цього розглядають: 1. *Оперативну Р.*, яка триває приблизно 3–4 місяці. Передбачає заходи зі зниження всіх видів витрат (без одержання будь-яких суттєвих інвестицій) і швидкого збільшення обсягу збуту продукції та обороту капіталу. Проте, якщо процес перетворення буде зупи-

нено після завершення оперативної Р., то підприємство незабаром неминуче знову опиниться в кризовому стані. 2. *Стратегічну Р.*, яка забезпечує довготермінову конкурентоспроможність. Для досягнення її необхідне визначення стратегічної мети підприємства, розроблення стратегічної концепції розвитку, а також напрямів та інструментів реалізації цієї мети.

О. Казак

**Ресурси людські** — якісний бік кадрового складу організації або сукупна робоча сила, всі трудові ресурси галузі, регіону, країни в цілому.

Г. Щокін

**Референт** (лат. *referens* — той, хто доповідає, повідомляє) — 1) особа, яка складає або читає реферат; 2) посадова особа, яка консулює керівника з певних питань, готує пропозиції, доповіді, здійснює різноманітне коло доручень.

О. Антонюк

**Рефлексивна позиція** — ланка в просторі діяльності, що реалізує рефлексивну функцію стосовно іншої фіксованої ланки, яка виконує функцію дії. Р. п. є місцем для реального рефлексивного процесу або системи діяльності, що відповідають рефлексивній функції. Рефлексивна самоорганізація — поєднання дії та рефлексії, що дає змогу розглядати їх як ціле, здатне виділяти значущість дії або рефлексії відповідно до ситуації й у межах обсягу часу, а також вносити принцип посилення акцентування.

В. Колпаков

**Рефлексивне управління** — загальний підхід до управління людиною з використанням різноманітних методів прихованого психологічного примусу її та застосуванням рефлексії як провідного системотвірного психологічного механізму управлінського процесу. Поняття “Р. у.” введено в теорію і практику управління порівняно нещодавно, і єдності у розумінні його не досягнуто. Багато в чому це зумовлено самим феноменом рефлексії, досліджуваним різними науковими дисциплінами. В основі Р. у. — якісна характеристика, властива тільки людині, — рефлексивна самоорганізація. Людина прості діяльнісні функції здійснює у

формі або “норма — реалізація”, “завдання — вирішення завдання” (реактивне управління), або “норма — реалізація — утруднення в реалізації — рефлексія — ситуаційне коригування норми — реалізація зміненої норми” (Р. у.). Рефлексія виникає у людини, коли вона відчуває утруднення. Розвиток особи відбувається тільки зі спробою їх подолання. Варто розрізняти Р. у. і маніпулювання (маніпулятивний вплив). За Р. у. використовуються різні засоби і прийоми психологічного тиску усвідомлено і цілеспрямовано, за маніпулювання — прихованого психологічного примусу на неусвідомленому рівні.

В. Колпаков

**Рефлексія** (лат. *reflexio* — вигин, відображення) — 1) об’єктивна реакція людського організму через центральну нервову систему на зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища як відповідь на подразнення рецепторів. Усі рефлексії індивіда поділяються на безумовні та умовні. З першими людський організм народжується, другі особа набуває у процесі життєдіяльності; 2) осмислення людиною власних дій, діяльність самопізнання, яка відкриває специфіку духовного світу людини. До Р. належать такі явища, як переосмислення і переперевірка людиною власної думки щодо себе, інших людей, того, що вони думають про неї, як її оцінюють і ставляться до неї. Самоаналіз людиною власного душевного стану нерідко має хворобливий, загострений характер.

О. Антонюк

**Рефлексія у діяльності** — аналіз власних дій, зумовлений утрудненням у досягненні цілі й спрямований на усунення утруднення. Цей аналіз має службовий стосовно утруднення характер (має своє завдання зі зняття утруднення за допомогою його аналізу) і містить три основні фази інтелектуальної роботи: 1) відновлення дій до утруднення (дослідження); 2) “розкриття” ключової причини утруднення (критика); 3) внесення зміни у спосіб дії, за реалізації якого утруднення долається (перенормування). У простішому викладі три рефлексивні фази можна позначити питаннями (рис.): що відбулося? (фаза відновлення ходу подій до утруднення); у чому головна причина? (фаза пошуку головного фактора,

що спричинив утруднення); що робити? (фаза вдосконалення норми діяльності, що нейтралізує перешкоджаючий фактор).



*В. Колпаков*

**Рефляція** — відновлення цін, що знизилися, до колишнього рівня; кероване поживлення економіки. Р. — один з різновидів інфляції в період поживлення, за якого за допомогою монетарної політики відновлюються ціни.

*М. Копнов*

**Реципієнт** — фізична, юридична особа або держава, що одержує будь-який платіж або дохід. Термін застосовується, як правило, щодо країн, які є об'єктами капіталокладень.

*М. Копнов*

**“Решітка менеджменту” Р. Блейка і Дж. Моутон** — спроба аналізу роботи менеджерів, виходячи з припущення, що існують два об'єкти їхньої уваги — люди та виробництво. “Р. м.”, розроблена американськими вченими Робертом Блейком і Джоан Моутон, має вигляд схеми, побудованої на системі координат, де по вертикальній осі визначається ступінь орієнтації керівника на інтереси працівника, а по горизонтальній — на інтереси виробництва. Кожну вісь поділено на дев'ять відрізків. Перша “силова лінія” спрямована на те, щоб умови праці людини найбільшою мірою відповідали її потребам та бажанням. Добре самопочуття й задоволення від роботи — головна мета. Друга “силова лінія”

спрямована на максимальний обсяг виробництва товарів і послуг. Постійними цілями тут є максимально високий прибуток, економія витрат виробництва та ін. У такому силовому полі розглядаються п'ять основних стилів управління: стиль 1,1 — “убогість управління” — керівник докладє стільки зусиль та приділяє стільки уваги підлеглим для досягнення цілей організації, щоб його не звільнили з роботи; стиль 1,9 — “будинок відпочинку” — керівник зосереджений на добрих, дружніх людських стосунках, але мало приділяє уваги ефективності виконання виробничих завдань; стиль 9,1 — “жорстка автократія” — керівник приділяє максимум уваги ефективності виконання виробничих завдань, але мало звертає уваги на морально-психологічний клімат у колективі; стиль 5,5 — “організація” — керівник досягає допустимої якості виконання завдань, відшукуючи баланс ефективності та доброго морального настрою; стиль 9,9 — “команда” — завдяки посиленій увазі до підлеглих та ефективності виконання завдань керівник досягає свідомого їх прагнення досягти цілей організації, що забезпечує високий моральний настрій і значну ефективність. Стиль 9,9 найкращий, але його використання потребує високої культури управління в організації. “Р. м.” використовується менеджерами для виробітку у них кращої лідерської поведінки через участь у програмах навчання і підготовки, спеціально розроблених для формування в них стилю 9,9. У разі переважання у менеджера стилю 9,1 йому слід приділяти більше уваги навчанню у сфері розвитку персоналу, мотивації, комунікації та ін. Переважання стилю 9,1 може вимагати навчання в таких сферах, як прийняття рішень, планування, організація, контроль, робочі операції. У разі стилю 5,5 певною мірою буде корисним навчання за більшістю із зазначених напрямків. Стиль 1,1 викликає сумніви у можливості змінити поведінку менеджера, у т. ч. через навчання. У дослідженнях менеджменту “Р. м.” є популярною. Разом із психологічними тестами вона може використовуватися для визначення плюсів і мінусів у роботі менеджера.

*Н. Новальська*

**Ризик** — вірогідність виникнення збитків або зниження доходів порівняно з прогнозованим варіантом. Посилення

Р. — зворотна сторона свободи підприємництва, своєрідна плата за неї. Щоб вижити в умовах конкуренції, потрібна рішучість щодо впровадження технічних та інших нововведень і сміливих, нестандартних дій, а це підсилює Р. Доводиться змиритися з неминучістю Р., навчитися прогнозувати його, оцінювати і не переходити за допустимі межі. Водночас чим вищий рівень Р., тим значнішим у разі успіху буде прибуток. Відомі такі види Р.: виробничий, комерційний і фінансовий. У роботі з цінними паперами менеджера слід враховувати Р.: капітальний (Р. втрати інвестором капіталу при його вкладенні в цінні папери); селективний (Р. неправильного вибору виду цінних паперів); часовий (Р. купівлі або продажу цінного папера в несприятливий час), Р. законодавчих змін; Р. ліквідності (пов'язаний зі зміною якості цінного папера в динаміці); кредитний (Р. того, що емітент буде не в змозі виплачувати за своїми зобов'язаннями (інфляційний Р.); відсотковий (Р., пов'язаний зі змінами відсоткових ставок на ринку); відзивний (Р. втрат для інвестора, якщо емітент відкличе відзивні облигації через перевищення фіксованого рівня відсоткових виплат за ними над поточним ринковим відсотком).

М. Копнов

**Ризик в управлінні** — 1) ситуативна характеристика управлінської діяльності, яка полягає в невизначеності її результатів і можливих негативних наслідках у разі невдачі; 2) подія або група споріднених випадкових подій, які призводять до збитків і втрат в організації; 3) можливість будь-яких (позитивних чи негативних) відхилень показників від передбачених проектом їх середніх значень; 4) вірогідність досягнення позитивного чи негативного проектного результату залежно від характеру впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які зумовлюють ступінь невизначеності управлінської діяльності. Основні характеристики Р. в у.: 1) його економічна природа; об'єктивність прояву (ризик є об'єктивним явищем у функціонуванні будь-якого підприємства, він супроводжує практично всі види і напрями управління підприємством); 2) вірогідність реалізації (ризикова подія може відбутися або не відбутися у процесі здійснення управлінської діяльності); 3) невизначе-

ність наслідків (рівень результативності управлінських рішень може коливатися залежно від виду і рівня ризику в досить широкому діапазоні); 4) негативний характер очікуваних наслідків (незважаючи на позитивні та негативні наслідки прояву, ризик в управлінській діяльності характеризується і вимірюється рівнем можливих негативних наслідків); 5) нестабільність рівня ризику, що значно змінюється під впливом численних об'єктивних і суб'єктивних чинників, які перебувають у постійній динаміці; 6) суб'єктивність оцінки, яка зумовлена різним рівнем повноти і достовірності інформаційної бази, кваліфікації менеджерів, їх досвіду у сфері управлінської діяльності та ін. *Основні види Р. в у.:* 1. *Промислові ризики* — небезпека нанесення збитків підприємству (об'єкту ризику) і третім особам внаслідок порушення нормального ходу виробничого процесу, небезпека пошкодження чи втрати виробничого обладнання, транспорту, руйнування будівель і споруд. 2. *Екологічний ризик* — вірогідність виникнення відповідальності за спричинення збитків природному середовищу, а також життю і здоров'ю третіх осіб (полягає у забрудненні чи знищенні лісових, водних, повітряних і земельних ресурсів, нанесенні шкоди біосфері та сільському господарству). 3. *Інвестиційні ризики* — пов'язані із загрозою недоотримання чи втрати прибутку в ході реалізації інвестиційних проектів. 4. *Кредитні ризики* — пов'язані з можливим неповерненням суми кредиту і відсотків за нього з причин незавершення будівництва, зміни ринкової та суспільно-економічної ситуації, недостатнього пророблення інвестиційних проектів, надзвичайних подій. 5. *Технічні ризики* — супроводжують будівництво нових об'єктів та їх подальшу експлуатацію, серед них виділяють будівельно-монтажні (втрати чи пошкодження будівельних матеріалів і обладнання внаслідок стихійних лих, пожеж, вибухів, зловживань; порушення функціонування об'єкта внаслідок помилок при проектуванні та монтажі; нанесення фізичної шкоди персоналу, зайнятого на будівництві об'єкта) та експлуатаційні ризики. 6. *Підприємницькі ризики* — пов'язані із нанесенням збитків і недержанням підприємцем очікуваного прибутку внаслідок порушення зобов'язань контрагентами, вони також залежать від спроможності менеджера ор-

ганізувати виробництво і збут продукції. 7. *Фінансові ризики* — виникають у процесі управління фінансами організації і можуть бути валютними (операційний валютний ризик, який може виникнути внаслідок зміни обмінного курсу; трансляційний валютний ризик як можлива невідповідність між активами і пасивами компанії, перерахованими у валютах різних країн; економічний валютний ризик як імовірність негативного впливу зміни обмінного курсу валюти на економічний стан компанії), відсотковими (позиційний відсотковий ризик, портфельний, економічний), портфельними (систематичний, несистематичний). 8. *Комерційні ризики* — пов'язані з можливістю недоодержання прибутку чи виникнення збитків у процесі здійснення торговельних операцій, можуть виявитися у вигляді неплатоспроможності покупця в момент оплати товару, відмови замовника від оплати продукції, зміни цін на продукцію після укладання контракту, зниження попиту на продукцію. 9. *Страхові ризики* — виникають при здійсненні підприємствами та інвесторами діяльності на території інших країн з таких причин: зміна політичного устрою країни, експропріація чи націоналізація об'єктів іноземної власності, знищення чи пошкодження об'єкта власності внаслідок військових дій і громадянських збурень, зміна законодавства. 10. *Політичні ризики* — можливість недоодержання прибутку чи втрати власності внаслідок змін валютного законодавства, юридичної бази, арбітражного права, військових дій, масових заворушень.

*В. Сладкевич*

**Ризик підприємницький** — ризик збитків від підприємницької діяльності через порушення обов'язків контрагентами підприємця чи зміни умов цієї діяльності за незалежних від підприємця обставин, у т. ч. ризик неотримання очікуваних доходів.

*О. Казак*

**Ризик фінансовий** — невпевненість у результатах фінансових операцій; особливо значний у сфері інвестицій, у т. ч. іноземного капіталу. Україну вважають регіоном підвищеного ризику, тому українські цінні папери оцінюються з високим ризиковим коефіцієнтом. Як стимули до інвестуван-

ня в ризикових умовах використовуються відсоткові надбавки при виплаті дивідендів або відсотків за кредитами, переказ коштів через депозитарні розписки за схемою: пакет акцій — депозитарна реєстрація — грошовий розрахунок із продавцем.

*В. Захожай*

**Ризиковий (венчурний) капітал** — інвестиції власного капіталу в приватні компанії, що починають працювати. Інвесторами венчурного капіталу можуть виступати партнерства, що спеціалізуються на венчурних вкладеннях, інвестиційні компанії, або приватні власники, готові субсидювати неперевірену компанію, для того щоб залучитись до активної справи. Компанії, які вкладають венчурний капітал, ставлять за мету допомогти фірмам, що розвиваються, в період становлення або фінансують фірми, які працюють на ринку, але потребують значнішого джерела фінансування, приймаючи рішення про перший публічний випуск звичайних акцій. Перша публічна емісія цінних паперів компанії називається невипробуваним випуском. У разі невипробуваного випуску цінних паперів емітент інколи надає перевагу розміщенню їх безпосередньо у конкретному фінансовому інституті, залучаючи певного інвестора; як правило, таким інвестором стає венчурний фонд. З десяти венчурних інвестицій першого етапу, як правило, тільки дві або три є вкладеннями у самодостатні підприємства і лише одна здатна принести великий прибуток. Існують два правила успішного венчурного інвестування: 1) не боятись невизначеності, змиритись із низькою ймовірністю успіху, але не вкладати кошти у підприємство, яке, на думку інвестора, не має шансу стати великою публічною компанією на прибутковому ринку; 2) зменшувати витрати; одразу визначати невдачі, і, якщо неможливо вирішити проблеми зміною керівництва, втративши гроші, не витрачати їх, знову вкладаючи. Джерелами венчурного капіталу для незалежних приватних компаній можуть бути: пенсійні фонди, приватні особи, іноземні інвестори, корпорації, страхові компанії, благодійні фонди. Дуже часто створюються спеціальні венчурні фонди, які об'єднують різних інвесторів і займаються пошуком молодих компаній, допомагаючи їх зростанню та створенню

акціонерних товариств відкритого типу. В розвинутих країнах світу держава надає інвестиційним фондам дешеві позички, які потім спрямовуються в молоді зростаючі компанії. Визначаючи вартість позичкового капіталу на ринках капіталу, як правило, враховують ставку за депозитами, комісійні, ступінь ризику окремої позички. Вартість венчурного капіталу вища, ніж існуючі ставки на ринку довгострокового капіталу, оскільки ступінь ризику таких вкладень значно вищий, ніж при вкладанні в інші цінні папери або позички.

*Т. Мостенська*

**Ринкова вартість** — поточна вартість товарів і послуг, у т. ч. біржових товарів, фондових цінностей і валют. Визначається на кожному конкретному ринку реальним співвідношенням обсягів споживацького попиту та загальної пропозиції різними виробниками товарів і послуг. При перевищенні загального обсягу попиту над загальним обсягом пропозиції Р. в. одиниці товару (послуги) може бути вищою від фактичного рівня вартості одиниці пропонованих товарів (послуг), і навпаки.

*В. Захожай*

**Ринкова інфраструктура** — сукупність підприємств, установ, організацій (банків, бірж, страхових компаній, консалтингових, транспортних, інформаційно-маркетингових фірм тощо), які забезпечують стабільний розвиток і функціонування економіки, безперервний та вільний рух товарів і послуг у різних сферах суспільного відтворення та на ринку.

*Л. Гурч*

**Ринковий лідер** — фірма, яка має найбільшу ринкову частку на певному ринку збуту. Якщо місткість цього ринку прийняти за 100 %, то питома вага Р. л. становить 40 % ринку, членджерів — 30 %, послідовників — 20 %, нішерів — 10 %. Р. л. визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної та збутової діяльності. Таким чином, він є законодавцем маркетингового комплексу на певному ринку. Р. л. існує в кожній галузі, в кожній сфері бізнесу, на кожному товарному і територіальному ринку. Світовими ринковими лідерами є: “Ко-

дак” — на ринку фотографій, “Проктер енд Гембл” — на ринку санітарно-гігієнічних товарів, “Жилетт” — на ринку засобів для гоління, “Дженерал Моторс” — на ринку автомобілів, “Кока-Кола” — на ринку легких напоїв, “Мак-Доналдс” — на ринку кафе швидкого обслуговування, “Ксерокс” — на ринку копіювальної техніки, “Катерпілар” — на ринку землеробної техніки. Переваги ринкового лідерства у тому, що фірма має тверді ринкові позиції, високий імідж та можливості впливати на маркетингову діяльність певного ринку в цілому, тобто Р. л. є одночасно і маркетинговим лідером. Ризик Р. л. полягає в тому, що на ринку завжди є фірми-челенджері, які намагаються посунути лідера з його місця, а також фірми-послідовники, які застосовують стратегію імітації й можуть нашкодити іміджу лідера. Для того щоб утримати першість, Р. л. за існуючої місткості ринку повинен застосовувати одну з трьох основних маркетингових стратегій: розширення місткості ринку; захист позицій; підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку. *Стратегія розширення* місткості ринку може бути реалізована трьома засобами: пошук нових споживачів, пошук нових потреб, збільшення обсягів споживання товарів фірми. Пошук нових споживачів заснований на тому, що кожен товар має свої потенційних споживачів, які або не знають про його існування, або їх не влаштовують деякі його параметри. Класичним прикладом пошуку нових споживачів є діяльність фірми “Джонсон і Джонсон” щодо залучення до дитячого шампуню членів усієї родини. Пошук нових потреб орієнтує фірму на виявлення нових сфер та засобів застосування свого товару. Прикладом вдалого застосування стратегії розширення місткості ринку через виявлення нових сфер використання товару є діяльність фірми ІВМ — світового лідера на ринку комп’ютерів, яка однією з перших почала застосовувати концепцію маркетингу, тобто орієнтуватися на потреби споживачів. Зростання обсягів споживання товару споживачами реалізується шляхом активної рекламної діяльності, коли реклама спонукає до збільшення обсягів та частоти використання товару. Збільшення обсягів споживання є реалізацією стратегії глибокого проникнення на ринок як різновиду стратегії



інтенсивного росту. *Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку* має такі обмежувальні фактори: законодавче обмеження, зростання витрат фірми, формування комплексу маркетингових засобів. Ринкова частка зростатиме швидшими, ніж у конкурентів, темпами за таких умов: розширення товарного асортименту, виведення на ринок нових товарів, поліпшення якості товарів більшою мірою, ніж у конкурентів, витрати на маркетинг випереджають темпи зростання ринку. *Стратегія захисту позицій* — важливий і необхідний напрям стратегічної діяльності Р. л., оскільки на ринку завжди є фірми, які прагнуть усунути його з провідних позицій. Найзагальніші фактори, які сприяють утриманню позицій ринкового лідерства: 1) орієнтація всієї діяльності фірми на дослідження і задоволення потреб споживачів; 2) орієнтація на довгострокові перспективи розвитку, а не на швидке отримання прибутку (наприклад, фірма “Проктер енд Гембл” розробляла нову протикарієсну зубну пасту “Крест” протягом десяти років, і ця паста тривалий час була світовим лідером на ринку зубних паст); 3) активна інноваційна діяльність (Р. л., як правило, є законодавцем інноваційного процесу на певному ринку збуту; якщо він втрачає лідерство в інноваціях, то згодом втрачає лідерство на ринку взагалі); 4) спрямованість на високу якість товарів (на відміну від компаній, які використовують стратегію “зняття вершків”, успішно діючий Р. л., розробивши і впровадивши на ринок високоякісний товар, постійно працює над його вдосконаленням з метою підвищення якості); 5) розширення товарного асортименту (Р. л. повинен постійно поповнювати товарний асортимент новими різновидами товарів); 6) активна рекламна діяльність (Р. л., як правило, посідає перші місця у переліку витрат на рекламу); 7) приділення значної уваги торговельним посередникам, формуванню та управлінню каналами розподілу товарів; 8) використання системи франчайзингу з метою територіального розширення ринку збуту своїх товарів; 9) ефективне сервісне обслуговування (наприклад, фірма “Катерпіллар” постачає запчастини до свого обладнання протягом 24 годин до будь-якої країни світу); 10) конкурентна стійкість, активна

охорона своїх ринкових позицій шляхом першочергового використання стратегії упереджувального захисту (Р. л. витрачає значні кошти на те, щоб не допустити появи серйозних конкурентів); 11) постійне підвищення виробничої ефективності з метою зниження собівартості своїх товарів (як правило, звання “найкраща маркетингова компанія” супроводжується званням “найкраща виробнича компанія” на певному ринку збуту; Р. л. витрачає значні кошти на модернізацію свого виробничого процесу).

Захисні стратегії Р. л. поділяються на такі різновиди: позиційний захист, фланговий захист, випереджувальний захист, контрнаступ, мобільний захист, відступ. *Позиційний захист* полягає у захисті ринкової частки завойованих ринків збуту лідера за всією товарною номенклатурою, основна увага приділяється існуючим товарам і ринкам фірми-лідера. Ця стратегія передбачає рівномірне розподілення уваги Р. л. щодо всіх його товарно-ринкових позицій. *Фланговий захист* — захист слабких місць Р. л. Ця стратегія передбачає необхідність приділення особливої уваги тим товарно-ринковим сегментам Р. л., які втрачають свою прибутковість. *Упереджувальний захист* означає перехід до наступальних упереджувальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати Р. л. Основна мета стратегії — завдяки наступальним діям захистити свої ринкові позиції та позбавити конкурента бажання атакувати. Тактичних засобів щодо реалізації стратегії упереджувального захисту кілька: впровадження “партизанських атак”, тобто незначного наступу одного конкурента на іншого і таким чином підтримання загального конкурентного балансу, який склався на ринку і влаштовує Р. л.; тактика законодавця пропорції маркетингового середовища, якої дотримується, наприклад, фірма “Сейко”, що випускає понад 200 тис. моделей наручних годинників і поширює їх по всьому світу; використання стратегій цінового лідера та диференціації як засобу створення високих вхідних бар’єрів на ринок збуту. *Контрнаступ* передбачає застосування відповідних дієвих засобів щодо агресивної цінової, інноваційної, збутової та рекламної стратегій конкурентів. *Мобільний захист* — більше, ніж оборона позицій Р. л.

Передбачає вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту з метою зміцнення свого конкурентного становища. Реалізується використанням двох стратегій — розвитку ринку та диференціації. Використовується ефект синергії: взаємопідсилюючими у цьому разі є стратегії захисту та зростання. *Стратегія відступу* як різновид стратегій захисту позицій Р. л. застосовується, коли лідер усвідомлює неможливість захисту всіх своїх товарно-ринкових позицій внаслідок виснажливої конкурентної боротьби. Стратегічний відступ не завжди означає відмову Р. л. від певного виду бізнесу. Це може бути тимчасове послаблення маркетингової активності. Основне завдання під час реалізації цієї стратегії — виявити сегменти, від яких можна відмовитися без значних стратегічних наслідків.

*Н. Бутенко*

**Ринок капіталів** — частина ринку позичкових капіталів, на якій здійснюються операції із середньострокового та довгострокового фінансування.

*О. Казак*

**Ринок покущів** — ситуація на біржовому ринку, яка характеризується значним перевищенням пропозиції над попитом. Потенційні покущівці здатні впливати на зниження курсу.

*В. Захожай*

**Ринок товарний** — ринок окремих товарів або товарних груп, схожих за виробничими чи споживчими ознаками, який є елементом внутрішнього ринку товарів і послуг.

*В. Захожай*

**Ритуал** (лат. *ritualis* — обрядовий) — вид обряду, історично сформована форма складної символічної поведінки, упорядкована система дій (у т. ч. мовних); виражає певні соціальні та культурні взаємини, цінності. У давніх релігіях служив головним вираженням культових відносин. Р. відіграє важливу роль в історії суспільства як традиційно вироблений метод соціального виховання. У сучасному суспільстві зберігається переважно у сфері церемоніальних форм офіційної поведінки та побутових відносин (цивільна обрядовість, етикет, дипломатичний протокол тощо).

*Л. Згалат-Лозинська*

**Рівень керівництва** — поділ управлінської праці за вертикаллю, що є передумовою формування скалярного ланцюга та забезпечує чітку ієрархію управлінської праці. Незалежно від кількості Р. к. керівників традиційно поділяють на три категорії (згідно з Т. Парсонсом) щодо їхніх функцій в організації: 1) операційні управлінці — керівники, які перебувають на технічному рівні (керівники низової ланки), переважно займаються щоденними операціями і діями, необхідними для забезпечення ефективної роботи без зривів у виробництві продукції або наданні послуг; 2) управлінці середньої ланки — керівники, які перебувають на управлінському рівні, зайняті переважно управлінням і координацією усередині організації, погоджують різноманітні форми діяльності та зусилля різних підрозділів організації; 3) управлінці вищої ланки — керівники, які перебувають на інституційному рівні, зайняті переважно розробленням довгострокових (перспективних) планів, формулюванням цілей, адаптацією організації до різного роду змін, управлінням відносинами між організацією і зовнішнім середовищем, а також суспільством, в якому існує і функціонує організація. Характеристика представників трьох Р. к. та визначення їхніх пріоритетних функцій: 1. *Інституційний рівень*. Представники — директор, заступники директора, президент, віце-президенти, ректор, проректори та ін. Функції: забезпечують інтереси і потреби власників, здійснюють стратегічне і загальне управління, виробляють політику організації. 2. *Управлінський рівень*. Представники — завідувач відділом, декан, начальник цеху, начальник відділу та ін. Функції: забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, відповідають за доведення деталізованих завдань до підрозділів та їх виконання. 3. *Технічний рівень*. Представники — майстер, начальник виробничої дільниці, завідувач бюро, завідувач кафедри, старший продавець та ін. Функції: відповідають за донесення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та за ефективність їх виконання.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Рішення** — одночасний розумовий, емоційний і вольовий акт (висновок), прийнятий за результатами всебічного аналізу

розвитку та прогнозування певної ситуації. Передє процесу прийняття Р. усвідомлення завдань, збирання необхідної інформації, її аналіз, оцінка конкретних умов, в яких доведеться діяти. Впливають на його зміст і якість підготовленість, евристичні здібності особи, її темперамент та характер. За видами Р. можуть бути: імпульсивними, ризикованими, обережними, структурованими тощо. У процесі підприємницької діяльності Р. приймаються як керівниками різних рангів, так і виконавцями. Процес опрацювання Р. поділяється на три етапи: підготовчий, прийняття та реалізації. Впродовж першого етапу здійснюється аналіз інформації, де фіксується проблемна ситуація, визначаються мета і способи розв'язання проблеми. При цьому необхідний всебічний розгляд процесів і проблем підприємницької діяльності у взаємному зв'язку з орієнтацією передусім на інтереси фірми і стратегічні цілі, на економію матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, на отримання максимального прибутку. Під час другого етапу відбувається безпосередній процес прийняття Р., саме тоді, коли суб'єкт менеджменту вдається до обрання найефективнішого його варіанту. Остаточний варіант рішення оформлюється у вигляді відповідного документа, який за структурою поділяється на дві частини: 1) констатуючу, в якій дається характеристика стану об'єкта управління, змін, що повинні статися у ньому в процесі управлінського впливу; 2) ухвалюючу, де зазначаються мета Р., відповідальні, терміни, організаційні умови (організаційний план). Третій етап пов'язаний з реалізацією (виконанням) Р. відповідно до визначеного організаційного плану. Існують кілька методів доведення сутності Р. до виконавців: спонування (довіра, роз'яснення значущості); переконання (базування на фактологічному матеріалі, апеляція до власного досвіду, до практики спільної діяльності); примус (за невиконання передбачається застосування примусових заходів).

О. АНТОНЮК

**Рішення управлінське** — 1) обрана альтернатива, яка забезпечує досягнення поставленої мети з максимальною ефективністю; 2) вибір, який повинен робити керівник при виконанні посадових обов'язків; 3) вольовий акт керівника організації з

вибору варіанта діяльності її персоналу для досягнення поставленої цілі; 4) обдуманий намір виконати певні дії, який передбачає попереднє усвідомлення цілей і засобів. Найважливішою ознакою Р. у є його безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Р. у як інструмент впливу на колективну працю приймається не кожним працівником, а тільки суб'єктом управління — керівником організації (лінійним менеджером) або колегіальним органом (радою директорів). Будь-яке Р. у має: суб'єкт — особу чи орган, що приймають це рішення; об'єкт — трудовий колектив або окремі працівники, які повинні виконувати це рішення; предмет — рішення, в якому визначається, що потрібно робити, як саме і що в результаті необхідно отримати. За допомогою Р. у встановлюються цілі діяльності; закріплюються працівники за посадами і робочими місцями; визначаються функції, права та відповідальність працівників; встановлюються правила поведінки персоналу; розробляється система заходів щодо стимулювання працівників; розподіляються ресурси; здійснюється оцінка якості продукції тощо. Р. у має комплексний характер. У правовому відношенні — це владний акт керівника, в якому він висловлює свою волю, реалізує надані йому владні повноваження й несе відповідальність за можливі негативні наслідки. Р. у є соціальним актом, тому воно приймається людьми і стосується людей. Р. у також є психологічним актом, оскільки становить собою результат розумової діяльності людини та її вольового зусилля. Р. у приймаються тільки у тому разі, коли необхідно задіяти всю систему управління організацією; прийняття Р. у пов'язане з переробкою інформації, яка стосується вирішуваного завдання, і вибором на підставі її аналізу і синтезу найкращого варіанту дій. Варіант дій обирається за певними критеріями, обмеженнями і правилами. Система критеріїв і правила прийняття Р. у ґрунтуються на знанні закономірностей управління, врахуванні особливостей об'єкта прийняття рішень і конкретної ситуації, в якій воно приймається. Процес прийняття Р. у охоплює елементи наукового знання, творчості та мистецтва управлінської діяльності.

Конкретні Р. у різняться за змістом, але мають і загальні властивості. Певний клас

Р. у. містить відповіді на такі питання: яка ставиться ціль (чи цілі); які можна використати засоби, ресурси, необхідні для досягнення цієї цілі; які завдання структурних підрозділів керованої організації; які заходи необхідно застосувати для досягнення цілі; порядок і послідовність дій персоналу тощо. *Основні вимоги до Р. у.:* виконуваність, своєчасність, оптимальність, законність, повноважність, справедливість, послідовність, простота, стислість, економічність, ефективність. В управлінні приймається велика кількість рішень, які класифікуються: 1) за ступенем новизни — на запрограмовані та незапрограмовані; 2) за підходами до прийняття — на інтуїтивні, ті що ґрунтуються на досвіді, раціональні; 3) за масштабами впливу — на загальні та конкретні; 4) за часом дії — на стратегічні та оперативні; 5) за прогнозованими властивостями — з визначеним результатом, з імовірнісним результатом; 6) за кількістю критеріїв — на однокритеріальні та багатокритеріальні; 7) за напрямом дії — на внутрішні та зовнішні; 8) за глибиною впливу — на однорівневі та багаторівневі; 8) за способом прийняття — на індивідуальні та колективні; 9) за ступенем структурованості — на структуровані, слабко структуровані та неструктуровані; 10) за характером дії — на директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні; 11) за функціональним призначенням — на планові, організаційні, регулятивні, активізаційні та контрольні. Процес прийняття Р. у. складається з кількох стадій: 1) підготовка рішення (виявлення і аналіз проблемної ситуації; формулювання цілей; оцінка критеріїв та обмежень; виявлення і розгляд альтернатив; попередній вибір прийнятих альтернатив, основного і запасного рішень); 2) прийняття рішення (оцінка альтернатив з боку особи, яка приймає рішення; вибір і прийняття рішення, основного і запасного); 3) реалізація рішення (визначення порядку, термінів і методів виконання рішення; призначення виконавців і доведення до них рішення для виконання; забезпечення виконавців ресурсами і повноваженнями; організація контролю виконання рішення); 4) аналіз ефективності рішення (облік, контроль і аналіз виконання рішення; визначення його ефективності).

*В. Сладкевич*

**Робота** — вид і місце трудової діяльності людини як конкретної, диференційованої через посади (статуси), технологію та кваліфікаційні норми і нормативи форми праці, підпорядкованої певній меті. Головним елементом виробництва є робоча сила, що становить собою сукупність фізичних і духовних здібностей людини, використовуваних нею в процесі продукування матеріальних благ. Якщо виконавцем виступає сукупний елемент (група, колектив), то успішна Р. можлива лише за умови кооперування індивідів та їх груп. Найважливішою складовою Р. є робоче місце, тобто ділянка, де безпосередньо поєднуються речові та особистісні, просторові та часові чинники діяльності. Робоче місце повинне бути оснащене необхідним устаткуванням та інструментами відповідно до характеру робіт з виготовлення продукції або обслуговування процесу виробництва. Робочі місця класифікують і типізують за різними ознаками. Залежно від виду виробництва і праці вони можуть бути стаціонарними (верстат токаря на заводі) або тимчасовими і змінними (геологорозвідувальника, підривника на гірничих роботах). Під час Р. усе те, що піддається обробці, змінам, формуванню тощо та чинить опір працівникові, виступає матеріалом, яким є речі, речовина, предмети, духовні цінності, інформація, людина тощо. У процесі Р. встановлюють: робочий період (тривалість робочого часу, необхідного для перетворення вихідної продукції на готовий продукт); робочий тиждень (встановлена законом для робітників і службовців тривалість робочого часу в годинах протягом календарного тижня); робочий день (кількість годин на добу, протягом яких працівник виконує службові обов'язки в організації). У науковій літературі Р. класифікують за різними формами і видами: на практичну і теоретичну; розумову і фізичну; індивідуальну і колективну; творчу і нетворчу; руйнівну і будівничу; просту і складну тощо.

*О. Антонюк*

**Робоче місце** — частина виробничої площі, обладнана верстатами, агрегатами, механізмами, оснащена контрольно-вимірювальною апаратурою, матеріалами, заготовками, деталями, інструментами, приладами, організаційно-технічним оснащен-

ням. Для організації Р. м. дуже важливими є ступінь його механізації, оптимальне розташування предметів праці та знарядь, за допомогою яких робітник виконує роботу (технологічну операцію, спостереження за роботою машин, обладнання тощо). За рівнем механізації Р. м. можуть бути автоматизованими, механізованими, частково механізованими, з використанням ручної праці; за кількістю обладнання, яке обслуговує працівник, — спеціалізованими та універсальними. Площа, де зосереджені засоби виробництва і Р. м., називається робочою зоною. Розташування Р. м. залежить від типу виробництва, що застосовується у технологічному процесі. Розрізняють масове, серійне, штучне, за рівнем організації — потокове, конвеєрне індивідуальне виробництва. Р. м. має як якісну, так і кількісну сторони вимірювання. Кількісні показники залежать від концентрації засобів праці та режиму функціонування підприємства і окремих Р. м. Якісні характеристики Р. м. формуються на засадах наукової організації праці (НОП) шляхом визначення відповідності стану робочого місця вимогам НОП: сучасному стану науково-технічного прогресу, рівню використовуваних технологій, рівню автоматизації та механізації праці, зручності розташування Р. м., нормам щодо опалення, освітлення, ступеня загазованості та запиленості, рівня шуму тощо. Організація Р. м. впливає на ефективність та продуктивність праці, втомлюваність працівника.

В організаціях розраховується кількість Р. м. Вона залежить від ступеня автоматизації та рівня механізації трудових процесів, кількості діб роботи організації на рік, кількості змін роботи організації на добу. Визначення кількості Р. м. враховує галузеві особливості, інтенсивність праці та характер її для конкретної організації. Р. м. поділяються за видами. Обчислення їх кількості для кожного виду має певні відмінності: Р. м. першого виду (з наявністю машин, обладнання, механізмів, агрегатів) визначаються за кількістю обладнання і нормами обслуговування; Р. м. другого виду (без обладнання, машин та механізмів) — за нормативною трудомісткістю, на основі технологічних карт, за зонами обслуговування; Р. м. третього виду (для службовців та спеціалістів) — за нормативами чисельності та відповідно до штат-

ного розкладу. На підприємствах повинна досягатися збалансованість Р. м. та кількості працівників. Надлишок робочих місць призводить до зростання витрат на виробництво і реалізацію виробленої продукції, нестача Р. м. обмежує випуск продукції.

*Т. Мостенська*

**Робочий час** — загальна міра кількості праці. Загальна тривалість Р. ч. визначається, з одного боку, рівнем розвитку виробництва, з іншого — фізичними і психофізіологічними можливостями людини. Поліпшення використання Р. ч. є одним з основних шляхів підвищення продуктивності праці. Воно залежить від співвідношення екстенсивного та інтенсивного факторів розвитку виробництва. Згідно з Кодексом законів про працю України (КЗпП) нормальна тривалість Р. ч. працівників не може перевищувати 40 год на тиждень. Підприємства і організації, укладаючи колективний договір, можуть установлювати меншу норму. У разі шкідливих умов праці передбачається зменшення загальної норми Р. ч., яка не повинна перевищувати 36 годин на тиждень. Законодавством також встановлюється скорочена тривалість Р. ч. для працівників віком від 16 до 18 років — 36 годин на тиждень, а для осіб віком від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють в період канікул) — 24 години на тиждень. Скорочена тривалість Р. ч. може запроваджуватися за рахунок власних коштів підприємств і організацій для жінок, які мають дітей віком до 14 років або дитину-інваліда. Для працівників здебільшого встановлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними. За такого режиму тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, які затверджує власник чи уповноважений ним орган за погодженням з профспілковим комітетом підприємства, організації з дотриманням установленої законодавством тривалості робочого тижня. На підприємствах і в організаціях, де за характером виробництва та умовами роботи запровадження п'ятиденного робочого тижня є недоцільним, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем. У цьому разі тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин за тижневої норми 40 годин, 6 годин — за

тижневої норми 36 і 4 години — за тижневої норми 24 години. П'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється власником або уповноваженим ним органом спільно з профспілковим комітетом з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу і за погодженням з місцевою Радою народних депутатів. Важливим завданням у поліпшенні організації праці є запровадження найдоцільніших режимів праці та відпочинку. Розрізняють змінний, добовий, тижневий та місячний режими. Вони формуються з урахуванням працездатності людини, яка змінюється протягом доби, що береться до уваги передусім у змінному та добовому режимах. На кожному підприємстві (в організації) незалежно від режиму роботи має бути організований табельний облік робочого часу (ф. № Т-12, Т-13). Табелі застосовуються для обліку використання робочого часу всіх категорій працівників, а також для нарахування їм заробітної плати та одержання даних про відпрацьований час, які використовуються при складанні бухгалтерської та статистичної звітності. Табелі складається в одному екземплярі табельником, майстром або іншими особами, яким доручено вести табельний облік, і подається до бухгалтерії у встановлені на підприємстві терміни. Рекомендується вести облік використання Р. ч. на окремих бланках табелів за категоріями працівників, а на невеликих підприємствах — на одному бланку, але в усіх випадках у табелях варто заповнювати графу “Код”. Центральними статистичними органами встановлено такі облікові категорії персоналу та їх коди: робітники-відрядники (код 1), робітники-погодинники (код 2), учні (код 3), інженерно-технічні працівники (код 4), службовці (код 5), молодший обслуговуючий персонал (код 6), воєнізована, сторожова та професійна пожежна охорона (код 7), учні профтехучилищ, загальноосвітніх шкіл, які проходять виробничу практику (код 8), сумісники (код 9), необліковий склад (код 0). Норми тривалості Р. ч. для різних категорій працівників установлені статтями 50 і 51 КЗпП України. Відповідно до Закону України від 27.01.95 № 35/95-ВР “Про внесення доповнень до ст. 6 КЗпП України” у разі, коли святковий або неробочий день (ст. 73 КЗпП) збігається з вихідним, вихідний день переноситься на наступний після святкового або неробочого дня.

Ст. 73 КЗпП України встановлено святкові та неробочі дні. Роботи у святкові та неробочі дні оплачуються відповідно до ст. 107 КЗпП України. Нормальна тривалість Р. ч. працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень (ст. 50 КЗпП України), а для окремих категорій працівників (неповнолітніх, працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, вчителів, лікарів та ін.) встановлюється скорочена тривалість робочого часу відповідно до ст. 51 КЗпП України. Напередодні святкових і неробочих днів тривалість Р. ч. працівників, крім зазначених у ст. 51 КЗпП, скорочується на одну годину як за п'ятиденного, так і за шестиденного робочого тижня. Напередодні вихідних днів тривалість роботи за шестиденного робочого тижня не може перевищувати 6 годин. Підприємства і організації при укладанні колективного договору можуть встановлювати меншу норму тривалості Р. ч., ніж передбачено частиною першою ст. 50 КЗпП.

*А. Калина*

**Розвиваючі ігри** — вид ігор, що забезпечують розвиток їх учасників. Проведення таких ігор вимагає від керівників сутнісного розуміння законів розвитку людини, команди, підприємства тощо залежно від того, що піддається розвитку. Так, будь-який розвиток передбачає фази проблематизації стану; знаходження атрибутів нового якісного стану і переведення об'єкта розвитку в цей новий стан. Протилежними Р. і. є розважальні ігри, завдання яких — приємне проведення часу їх учасниками.

*В. Колпаков*

**Розвиток людських ресурсів** — одна з основних функцій управління персоналом, яка полягає у плануванні професійної кар'єри та підвищенні кваліфікації працівників. Розвиток персоналу є однією з найважливіших і водночас найдорожчих функцій управління ним. У багатьох компаніях розвинутих країн фактор Р. л. р. ставлять на перше місце. Так, 85 % японських менеджерів вважають його першочерговим (для порівняння, впровадження нових технологій — лише 45 %). Особлива увага приділяється плануванню професійної кар'єри. Більшість успішних компаній не тільки забезпечують цьому напряму моральну та ідеологічну підтримку, а й ви-

діляють на нього значні кошти. Міжнародна практика свідчить, що на професійний розвиток персоналу доцільно витрачати від 5 до 10 % фонду заробітної плати. Головні напрями розвитку — планування професійної кар'єри та підвищення кваліфікації кадрів.

*Планування професійної кар'єри.* Основні фактори, що зумовлюють необхідність планування професійної кар'єри (ППК): 1) в умовах загострення конкурентної боротьби на ринку виживають лише ті компанії, що забезпечують безупинне професійне зростання своїх працівників; 2) долається дилема між прагненням працівників підвищити свій статус і обмеженими можливостями фірми забезпечити посадове зростання працівників; 3) завдяки ППК забезпечується лояльність працівників стосовно компанії. Серед численних завдань формування системи, покликаної забезпечити ППК, головними є: забезпечення трансформування цілей організації в особисті цілі співробітників; забезпечення індивідуального підходу при визначенні кар'єри співробітника; усунення “кар'єрних глухих кутів”, у яких немає можливостей для розвитку співробітників; формування системи чітких критеріїв і показників службового і професійного зростання; вивчення трудового потенціалу співробітників з метою сприяння їхньому кар'єрному росту, а також усунення невинуватих, завищених очікувань. Індивідуальний підхід при ППК означає, у першу чергу, врахування індивідуальних цілей працівників. *Цілі професійної кар'єри* можуть бути різноманітними: займатися діяльністю чи обіймати посаду, що відповідає самооцінці працівника; обіймати посаду, що підсилює і розвиває наявні здібності; мати роботу чи посаду, що носять творчий характер; мати роботу чи посаду, що дають змогу досягти певної незалежності; мати роботу чи посаду, що добре оплачуються або забезпечують великі побічні доходи; мати роботу чи посаду, що дають змогу продовжувати активне навчання, тощо. *Основні етапи ППК:* 1) виявлення особистих цілей і очікувань працівників; 2) оцінка особистісного потенціалу персоналу; 3) оцінка можливостей підприємства у задоволенні професійних прагнень працівників; 4) планування необхідних меж і ресурсів для їх

досягнення. Існують обмеження на можливість розвитку кар'єри на кожному рівні всередині кожної організації, але творче використання найрізноманітніших засобів ППК може сприяти підвищенню активності працівників, зростанню їхнього інтересу до своєї роботи.

*Підвищення кваліфікації кадрів.* Органічним продовженням процесу ППК є система підвищення кваліфікації персоналу компанії, яку, в першу чергу, варто розглядати як сприяння зростанню професійного потенціалу працівників. Особлива увага приділяється двом ключовим моментам цього зростання: поповненню знань працівників і розвитку їх практичних навичок. У сучасній світовій практиці існують два підходи для поповнення знань — колодязеподібний і конусоподібний. За колодязеподібного підходу поповнення знань відбувається в досить вузькому діапазоні й практично в одній галузі. Це може бути виправдане для вирішення конкретного завдання в умовах дефіциту часу та інших ресурсів. Конусоподібний підхід означає залучення нових знань з кількох сфер науки, техніки і технології. За такого підходу з'являється можливість істотно розширити кругозір працівників. Крім того, дуже часто на стику різних сфер знання відбувається генерування нових знань. Нині в успішних компаніях склалася дуже розгалужена система сприяння зростанню професійного потенціалу працівників. Головними елементами її є професійна перепідготовка і підвищення кваліфікації. *Професійна перепідготовка* означає процес освоєння працівником нової професії шляхом самоосвіти і самовдосконалення. Здебільшого це відбувається тоді, коли компанія переходить на випуск нової продукції або модернізації за реорганізації. Оскільки ці випадки дедалі частішають, процес перепідготовки стає перманентним. На думку західних фахівців, якщо змінюються вимоги до професійних навичок, то саме корпорація зобов'язана дати можливість своїм співробітникам здобути необхідних умінь. Компанія повинна бути готова приділяти найпильнішу увагу навчанню на місяцях і перенавчанню, причому ці зусилля зростають у геометричній прогресії в міру впровадження технологічних нововведень. *Підвищення кваліфікації* — процес поглиблення чи відновлення знань, набуття працівником нових навичок

у межах однієї професії. Це може відбуватися як за межами організації (вищі навчальні заклади, тренінгові компанії), так і на робочому місці (внутрішнє навчання, корпоративні університети). Особливості перепідготовки і підвищення кваліфікації: ці процеси не мають меж, вони можуть застосовуватися, незважаючи на стать, вік, місце проживання працівника. *Внутрішнє навчання* має досить довгу історію. Наприкінці 50-х років ХХ ст. у компанії ІВМ створили дві школи навчання менеджменту: одну для молодших адміністраторів, іншу — для лінійних керівників. Ці школи були покликані не тільки навчати загальних принципів менеджменту, а й (що набагато важливіше) прищепити менеджерам погляди і переконання корпорації. Нині найпопулярнішою формою внутрішньої освіти є тренінгова. Зважаючи на те, що одним із завдань управління персоналом є сприяння досягненню організацією своїх цілей, тренінгові програми повинні розроблятися системно і з урахуванням потреб організації. Модель такого системного підходу до розроблення тренінгових програм містить три фази: 1) оцінка потреб тих, кого збираються навчати; 2) тренінг; 3) оцінка результату.

*В. Коростельов*

**Розвиток персоналу** — один з найважливіших аспектів управління персоналом, спрямований на безперервне вдосконалення характеристик робочої сили підприємства, організації, установи. Передбачає комплекс заходів з прихованого та відкритого підвищення кваліфікації співробітників, які здійснюються у різноманітних формах. Такими заходами намагаються охопити більшість або всіх працівників. Регулюється Р. п. шляхом регулярних атестацій, розроблення і реалізації систем мотивації сценарної трудової діяльності. Як технологічний процес Р. п. може виконувати функції в системі управління персоналом: бути об'єктом конкретної соціальної технології, процедурою або операцією технології, спрямованою на відтворення іншого обсягу і характеру роботи з кадрами.

*М. Головатий*

**Розподіл праці** — розподіл робіт між окремими структурними підрозділами, особами та групами при координації їх дій. В організаціях для підвищення ефек-

тивності виробництва та полегшення здійснення координаційних дій використовуються горизонтальний та вертикальний Р. п. *Горизонтальний Р. п.* поділяє працю в організації на складові. Метою такого розподілу є зростання ефективності та продуктивності як результат спеціалізації праці. Виконання функцій менеджменту в цьому разі передбачає спрямування їх на конкретні об'єкти управління, які можуть визначатись спрямованістю: 1) на певний вид діяльності в організації (виробнича, фінансова, маркетингова, постачання, інноваційна, інвестиційна, обслуговуюча тощо); 2) на конкретного виконавця (підрозділ, працівник); 3) на предмет праці (сировина, матеріали, інформація тощо). *Вертикальний Р. п.* в організації здійснюється з метою координації роботи окремих підрозділів та працівників (кооперація праці). Він відокремлює управлінську діяльність від безпосереднього процесу виробництва. Структура організації визначає горизонтальний і вертикальний Р. п. всередині організації. За визначенням М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, структура — це взаємовідносини рівнів управління і видів робіт (функціональних галузей), побудованих в такій формі, яка дає змогу найефективніше досягти цілей організації. У кожній організації відповідно до існуючого горизонтального та вертикального Р. п. визначаються завдання для кожного структурного підрозділу та конкретного виконавця виробничого процесу. Переваги Р. п. розглядали представники всіх шкіл менеджменту; особливу увагу цій проблемі приділили представники адміністративної школи. А. Сміт пропагував Р. п., який сприяє підвищенню продуктивності. На думку Ч. Беббіджа, Р. п. збільшує ефективність організації внаслідок зменшення часу, який потрібен на навчання; втрат матеріалів у процесі навчання; часу за відсутності переходу від однієї операції до іншої; часу на заміну інструментів. Крім того, навички, напрацьовані частим повторюванням одних і тих самих процесів, та Р. п., що передбачає пристосування інструментів і машин до виконуваних робіт, також підвищують продуктивність праці, а відтак і її ефективність. Він зазначав, що Р. п. можна використовувати не лише за ручної праці а й за розумової. Ч. Беббідж вперше намагався через зацікав-



леність робітника в кінцевих результатах впливати на продуктивність його праці. Запропонував схему розподілу прибутку, за якою частина заробітної плати залежить від прибутку підприємства; крім того, робітник повинен одержати максимальну частку прибутку від застосування будь-якого нововведення, яке він запропонував, тобто премію за пропозицію. На його думку це має зацікавити кожного працівника у кращій роботі організації; спрямувати на зменшення втрат та усунення помилок у менеджменті; поліпшувати діяльність всіх підрозділів організації; створювати вигідніші умови працівникам з високим рівнем кваліфікації та моралі. Ф. Тейлор вперше запропонував чіткий функціональний Р. п. в організаціях і відокремлення функцій управління від безпосереднього виконання робіт, таким чином запровадивши основи побудови функціональної організаційної структури, до якої повинен був обов'язково входити плановий (або розподільчий) відділ з основними завданнями планування, координування та узгодження дій на підприємстві. Необхідними елементами ідеальної бюрократії за М. Вебером були: розподіл праці; чітка будова за ієрархічним принципом; система правил, норм і формальних процедур, що визначають права і обов'язки працівників; побудова внутрішньої системи відносин на формальних засадах; добір кадрів за формальними ознаками.

*Т. Мостенська*

**Розподіл прибутку** — визначення частини та абсолютної величини, які мають отримати у результаті розподілу чистого прибутку підприємство, держава, працівники — учасники виробничого процесу, власники засобів виробництва. Передусім прибуток розподіляється між державою і підприємством. Умови, принципи Р. п. встановлює держава. Важливе значення має визначення оптимального співвідношення між частиною, що спрямовується з прибутку до державного бюджету та місцевих бюджетів, і частиною, яка залишається в розпорядженні підприємства. За вилучення надмірної частини прибутку до бюджету підприємство не може нормально здійснювати процес відтворення, не має коштів для формування фондів нагромадження і матеріального стимулювання.

Як наслідок — працівники не зацікавлені в розширенні виробництва і підвищенні його ефективності.

*М. Базась .*

### **Розподіл управлінської діяльності** —

1) побудова такої структури управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підприємствами і працівниками апарату управління; 2) упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи управління, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Р. у. д. передбачає організаційне закріплення функцій за структурними підрозділами та працівниками і регламентує потоки інформації у систему управлінської структури, виявляється у схемі й параметрах структури управління, штатному розкладі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління. Управлінську структуру по горизонталі поділяють на окремі ланки, а по вертикалі — на ступені управління. Ланки управління становлять організаційно відособлені структурні підрозділи (відділи, служби, групи), кожен з яких виконує певну сукупність завдань згідно з вимогами функціонального поділу праці та її кооперації при опрацюванні, прийнятті та реалізації рішень. Ланки управління взаємопов'язані прямими і зворотними зв'язками по горизонталі та вертикалі. Ступінь (рівень) управління — сукупність управлінських ланок, які перебувають на відповідному ієрархічному рівні управління і відображають послідовність їх підрозділів знизу догори. Сукупність ланок управління (структурних підрозділів), об'єднаних за ознакою подібності виконуваних функцій, утворює службу управління (економічну, комерційну, інженерну тощо). Для виконання функції управління виробництвом створюється апарат управління. Структура апарату управління виробництвом — це кількість і склад ланок та ступенів

управління, їх підпорядкованість і взаємозв'язок. Вона активно впливає на процес функціонування системи управління розвитком виробництва. На структуру Р. у. д. впливають такі фактори: 1) характер виробництва та його галузеві особливості (склад продукції, яка виробляється, технологія виготовлення, тип виробництва та рівень його технічної оснащеності); 2) форми організації управління виробництвом (лінійна, лінійно-функціональна, матрична); 3) ступінь відповідності структури апарату управління ієрархічній структурі виробництва; 4) співвідношення між централізованою і децентралізованою формами управління; 5) співвідношення між галузевою і територіальною формами управління (за продуктом, за регіоном); 6) рівень механізації та автоматизації управлінських робіт, кваліфікація працівників, ефективність їхньої праці. Управлінські зв'язки і відносини можуть мати вертикальний або горизонтальний характер. Основою вертикальних управлінських відносин є відносини субординації між вищими і нижчими ланками системи управління (низхідні вертикальні зв'язки), нижчими ланками і вищими (висхідні вертикальні зв'язки) або функціональні відносини між спеціалістами вищого та нижчого рівнів управління, а також між функціональними ланками управління і керівниками середньої ланки. Як горизонтальні зв'язки можуть розглядатися службові (професійні) відносини між ланками (працівниками) одного рівня господарської ієрархії. У цьому разі кожен структурний підрозділ (працівник) має зв'язки з іншими підрозділами, але дістає розпорядження тільки згори. На підприємствах складається різна комбінація зв'язків між елементами управлінської системи. Зв'язки по вертикалі відображають підпорядкованість ланок і працівників в апараті управління, а по горизонталі — координації, інспекції, контролю, консультаційні та методичні зв'язки тощо. Від правильного Р. у. д. значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму.

*О. Царіненко*

**Розпорядження** — правовий акт як одна із форм управлінських рішень, що видається одноосібно керівником фірми, організації, установи з метою доведен-

ня оперативних питань до виконавців. Р. має обмежений термін дії, стосується вузького кола структур і посадових осіб. Р. за своєю сутністю має певну схожість із наказом (у правовому полі ці розпорядчі документи рівноцінні, тому інколи Р. видають замість наказу). У цьому разі у тексті слово “наказую” замінюють словом “зобов'язую”, “пропоную”, “вимагаю”. Наказ щодо особового складу перед підписом візується керівниками структурних підрозділів, а Р. не погоджується і не візується.

*О. Антонюк*

**Розпродаж** — 1) продаж товарів, майна компанії внаслідок припинення ділової діяльності; 2) продаж товарів за зниженими цінами, в т. ч. сезонний Р. (продаж за зниженими цінами після закінчення сезону).

*Н. Салухіна*

**Розрахунки вимогами-дорученнями** — розрахунки, які здійснюються у порядку, передбаченому законодавством, за допомогою розрахункового документа — вимоги-доручення, що містить вимогу отримувача безпосередньо до платника сплатити певну суму коштів і доручення платника банку, що його обслуговує, здійснити переказ визначеної платником суми коштів зі свого рахунка на рахунок отримувача. Платіжна вимога-доручення — розрахунковий документ, який складається з двох частин: верхньої — вимоги отримувача безпосередньо до платника про сплату визначеної суми коштів; нижньої — доручення платника обслуговуючому банку про списання зі свого рахунка визначеної ним суми коштів та перерахування її на рахунок отримувача. Банк платника приймає вимогу-доручення від платника протягом 20 календарних днів з дати оформлення її отримувачем. Причини неоплати платником вимоги-доручення з'ясовуються безпосередньо між платником та отримувачем коштів без втручання банку.

*М. Базась*

**Розрахунки готівкою** — розрахунки, що передбачають оплату в момент переходу товару чи цінних паперів покупцю або в період від моменту готовності товару до моменту переходу до покупця.

*О. Казак*

**Розрахунки за акредитивами** — розрахунки, за яких банк за дорученням клієнта — заявника акредитива та відповідно до його вказівок чи від свого імені зобов'язується здійснити платіж на умовах, визначених акредитивом, або доручає іншому банку здійснити цей платіж на користь одержувача грошових коштів чи визначеної ним особи — бенефіціара. Порядок здійснення цих розрахунків передбачаються в договорі між бенефіціаром і заявником акредитива і не повинен суперечити чинному законодавству. Акредитив — договір, що містить зобов'язання банку-емітента, за яким цей банк за дорученням клієнта (заявника акредитива) або від свого імені проти документів, які відповідають умовам акредитива, зобов'язаний виконати платіж на користь бенефіціара або доручає іншому (виконавчому) банку здійснити цей платіж. У разі операцій за акредитивами всі зацікавлені сторони мають справу лише з документами, а не з товарами, послугами або іншими видами виконання зобов'язань, з якими можуть бути пов'язані ці документи. Акредитив може бути відкритим або безвідкритим. Банк-емітент може відкривати такі види акредитивів: *покритий* — для здійснення платежів за якими завчасно бронюються кошти платника в повній сумі на окремому рахунку в банку-емітенті або у виконуючому банку; *непокритий*, оплата за яким гарантується банком-емітентом за рахунок банківського кредиту.

*М. Базась*

**Розрахунки за транзитними операціями** — розрахунки за матеріальні цінності, які за договорами і нарядами відвантажуються вантажовідправниками безпосередньо вантажоотримувачам.

*О. Царіненко*

**Розрахунки міжнародні** — безготівкові розрахунки за грошовими зобов'язаннями та вимогами, які виникають між юридичними особами і громадянами різних країн внаслідок економічних, науково-технічних, культурних, політичних та інших відносин. Р. м. здійснюються здебільшого через банки на підставі кореспондентських стосунків, тому вони потребують відкриття бан-

ками кореспондентських рахунків “лоро” та “ностро”. Серед Р. м. переважають платежі, пов'язані із зовнішньою торгівлею, послугами, кредитами та інвестиціями. Основними формами Р. м. є інкасо, акредитив, банківські перекази.

*О. Царіненко*

**Розрахунки платіжними вимогами** — зобов'язання до обслуговуючого платника банку здійснити без погодження з платником переказ визначеної у платіжній вимозі суми з рахунка платника на рахунок отримувача за примусового чи договірного списання коштів. Платіжна вимога — розрахунковий документ, що містить вимогу стягувача або в разі договірного списання отримувача до банку, що обслуговує платника, здійснити без погодження з платником переказ визначеної суми коштів з рахунка платника на рахунок отримувача. Списання коштів на підставі платіжних вимог поділяється на примусове і договірне. Банк платника приймає до виконання платіжну вимогу незалежно від наявності достатнього залишку коштів на рахунку платника, виконує її у межах наявного залишку коштів на рахунку платника, а за невиконаною сумою платіжна вимога повертається стягувачу.

*М. Базась*

**Розрахунки платіжними дорученнями** — зобов'язання банку за дорученням платника за рахунок коштів, розміщених на його рахунку в цьому банку, на підставі платіжного доручення переказати певну грошову суму на рахунок визначеної платником особи у цьому чи іншому банку в термін, встановлений законом або банківськими правилами, якщо інший термін не передбачено договором чи звичаями ділового обороту. Платіжне доручення — розрахунковий документ, що містить письмове доручення платника обслуговуючому банку про списання зі свого рахунка зазначеної суми коштів та перерахування її на рахунок отримувача. Платіжні доручення застосовуються в розрахунках за товарними і нетоварними платежами. Платіжне доручення оформляється платником за формою відповідно до вимог щодо заповнення реквізитів розрахункових документів та подається до банку, що його обслуговує, не менш ніж у двох примірниках.

Платник має право зазначити в платіжному дорученні дату валютування, яка не може бути пізніше 10 календарних днів після складання платіжного доручення. До настання дати валютування платник може відкликати кошти.

*М. Базась*

**Розрахунки чеками** — розрахунки, які застосовуються лише для безготівкових перерахувань з рахунка чекодавця на рахунок отримувача коштів і не підлягають оплаті готівкою (за винятком випадків, коли чек обмінюється на готівку фізичними особами), за допомогою документа, що містить письмове розпорядження власника рахунка банку про сплату чекотримачеві зазначеної в чеку суми коштів. Розрахунковий чек — розрахунковий документ, що містить нічим не обумовлене письмове розпорядження власника рахунка банку-емітенту, в якому відкрито рахунок, про сплату чекотримачеві зазначеної в чеку суми коштів. Чеки та чекові книжки є бланками суворого обліку. Вони виготовляються на замовлення банку Банкнотного-монетним двором Національного банку чи іншим спеціалізованим підприємством на спеціальному папері з дотриманням усіх обов'язкових вимог, брошуруються в розрахункові чекові книжки по 10, 20, 25 аркушів. Чеки, що використовуються фізичними особами для здійснення одноразових операцій, виготовляються як окремі бланки, облік яких банки ведуть окремо від чекових книжок. Термін дії чекової книжки — один рік, чека, який видається фізичній особі для одноразового розрахунку, — три місяці з дати її видачі. Чекову книжку на ім'я чекодавця банк-емітент може видати на суму, що не перевищує залишок коштів на рахунку чекодавця.

*М. Базась*

**Розрахункова дисципліна** — дотримання юридичними та фізичними особами вимог здійснення розрахункових операцій, платежів. Розрахункові документи складаються на бланках відповідних форм. Відповідальність за правильність заповнення реквізитів розрахункового документа, у т. ч. номерів рахунків і кодів банків, суми податку на додану вартість і кодів бюджетної класифікації, несе особа, яка оформила цей документ і подала його до обслуговуючого банку. Банки повертають без вико-

нання розрахункові документи, якщо вони виконані з порушенням чинного законодавства. Розрахункові документи, що надійшли до банку протягом операційного часу, він виконує в день їх надходження, після операційного часу — наступного робочого дня. Банк виконує розрахункові документи відповідно до черговості їх надходження та виключно в межах залишку коштів на рахунок клієнта, якщо інше не встановлено договором між банком і клієнтом. Списання коштів з рахунка платника здійснюється на підставі першого примірника розрахункового документа, який залишається на зберігання в банку платника.

*М. Базась*

**Розрахунковий баланс** — звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на певну дату його активи, зобов'язання і власний капітал. Р. б. є моделлю, що поєднує в собі економічні, фінансові, правові, організаційно-технологічні аспекти діяльності підприємства, демонструє процес виникнення і нагромадження капіталу, трансформації його з матеріально-речовинної форми у фінансову і переходу кількісного значення капіталу в його якісні показники — одержання прибутку і приріст капіталу. Існують два визначення Р. б. — економічне та бухгалтерське. *Економічне визначення:* Р. б. — це спосіб економічного групування і узагальненого відображення у грошовій оцінці стану господарських активів за складом і розміщенням та за джерелами їх утворення і цільовим призначенням на певну дату. *Бухгалтерське визначення:* Р. б. — це двобічна таблиця, ліва частина якої (актив) призначена для відображення активів підприємства, права (пасив) — для відображення джерел їх формування. Існують різні види бухгалтерських балансів, що поділяються за такими ознаками: за формою власності (державні, кооперативні, колективні, спільних підприємств, громадських організацій); за часом складання (організаційні, вступні, поточні, розділові, об'єднавчі, ліквідаційні, актуалізовані з метою продажу підприємства, сановані); за обсягом інформації (індивідуальні, зведені, консолідовані); за характером діяльності (основні та неосновні); за джерелами складання (відбудовний — інвентарний, книжковий, генеральний). *Значення балансу:* це основа бухгалтерської звітності

про результати господарської та фінансової діяльності підприємства за певний період; головне джерело інформації про майновий і фінансовий стани суб'єктів господарювання; інформаційна база для різних користувачів інформації; інформаційне забезпечення для планування, аналізу, контролю за діяльністю підприємства. Характеристики бухгалтерського балансу: повнота охоплення сукупності всіх господарських операцій підприємства; економічне обґрунтування групування господарських операцій; відображення зв'язків між господарськими операціями з дотриманням типової кореспонденції рахунків.

*М. Базась*

**Розрахунковий чек** — засіб платежу у вигляді чека, що вручається чекодавцем (покупцем товару, роботи, послуги) чекотримачеві (продавцеві товарів, робіт, послуг) для пред'явлення до сплати в банк; провідний рахунок чекотримача. Оплата здійснюється з коштів чекодавця на його рахунок в банку, що відкрив і веде цей рахунок.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Розрахункові документи** — документи, якими письмово оформлюють розрахункові операції між підприємствами, підприємцями — фізичними особами (рахунки-фактури, платіжні вимоги та ін.). Форми Р. д. встановлюються Національним банком України. Електронний документ має однакову юридичну силу з паперовим документом. Відповідальність за достовірність інформації, що міститься в реквізитах електронного документа, несе особа, яка підписала цей документ електронним цифровим підписом. Обслуговуючий платника банк зобов'язаний перевірити повноту, цілісність та достовірність Р. д. в порядку, встановленому Національним банком України. У разі відмови з будь-яких причин у прийнятті Р. д. банк має його повернути не пізніше наступного операційного дня банку із зазначенням причини повернення. Банк оплачує Р. д. відповідно до їх черговості та виключно в межах залишку грошей на рахунках платників, крім випадків надання платнику кредиту банком, який його обслуговує. Р. д. (за винятком розрахункового чека) виписується в кількості примірників, потрібних для всіх учасників безготівкових

розрахунків. Р. д. може бути відкликаний шляхом подання документа на відкликання у будь який момент до списання суми платежу з рахунка платника.

*М. Базась*

**“Розрив” у діяльності** — утруднення в процесі перетворення вихідного матеріалу на продукт, що дестабілізує діяльність і не може бути подолане. Причини розриву можна умовно поділити на дві групи: нормативні та ресурсні. Нормативні причини зумовлені недосконалістю норми або втраченою адекватністю норм умовам діяльності, що змінилися (зовнішнім і (або) внутрішнім). Ці причини усуваються збільшенням адекватності норм. Ресурсні причини пов'язані з невідповідністю характеристик ресурсу нормативним вимогам. Під ресурсами мають на увазі все те, що залучається до діяльності (матеріал, засіб, діячі та ін.) для реалізації фіксованих норм.

*В. Колпаков*

**“Ройал датч-Шелл груп” (Royal Dutch-Shell Group)** — друга у світі й найбільша з неамериканських нафтових компаній; найбільша в Західній Європі та третя у світі промислова монополія за величиною обороту, міжнародна компанія як за належністю капіталу, так і за географією діяльності; ініціатор створення та учасник Міжнародного нафтового картелю. За розмірами видобутку і переробки нафти посідала протягом кількох останніх десятиліть перше-друге місце серед світових монополій (поступаючись іноді американській компанії “Ексон”). На її частку припадає приблизно 8 % світової капіталістичної торгівлі нафтою і нафтопродуктами. Утворена в 1907 р. шляхом об'єднання голландської фірми “Ройал датч-петролеум” (заснована в 1890) і англійської “Шелл транспорт енд трейдинг” (1897). Обидві фірми очолюють групу, і між ними у співвідношенні 60/40 розподіляються активи, прибутки та збитки всіх контрольованих компаній. За останні кілька десятиліть національний склад акціонерів головних компаній змінився й у групі посилюється вплив американського капіталу. Національний склад акціонерів у 1984 р. (частка в акціонерному капіталі головних компаній): Великобританія — 42 %, Нідерланди — 17, США — 20,

Швейцарія — 12, Франція — 5, Німеччина — 2, Бельгія і Люксембург — по 1 %. Компанія займається розвідкою, видобутком, переробкою нафти і газу (у 1984 р. 89 % загального продажу і 79 % капіталовкладень), виробництвом нафтохімічної продукції (8,5 і 9 %), добуває вугілля (0,8 і 3 %), бере участь в атомній енергетиці, здійснює банківські та страхові операції. На початку 70-х років залучилася до виробництва кольорових металів, у т. ч. алюмінію, цинку, свинцю, олова, міді, ванадію та ін. (1,3 і 7 %). Добуває нафту в США (у 1984 . — 33 % загального видобутку), країнах Західної Європи (28 %, у т. ч. у Великобританії — 22 %), Африки (13 %, у т. ч. в Нігерії — 9,6 %), Далекого Сходу й Австралії (12 %, у т. ч. в Малайзії та Брунеї — по 5 %), у країнах Середнього і Близького Сходу (10 %, у т. ч. в Омані — 7 %). Власний видобуток, враховуючи надходження з промислів асоційованих компаній, забезпечує трохи більше 35 % загального надходження нафти на заводи компанії. Решта закуповується переважно в країнах, що розвиваються. Переробляє нафту в Західній Європі (40 % переробки), США (27 %), країнах Азії, Африки та Австралії (18 %), Канаді та країнах Латинської Америки (15 %). До 30 % загального продажу нафти і нафтопродуктів припадає на бензин, 20 % — на газойль і дизельне паливо, 17 % — на нафту, 15 — на мазут, 8 — на гас і 10% — на інші нафтопродукти. За обсягами продажу хімічної та нафтохімічної продукції компанія перевершує всі нафтові фірми, а серед хімічних монополій посідає 12-е місце. Випускає олефіни та їх похідні, ароматичні вуглеводні розчинники, миючі засоби і напівпродукти для їх виробництва, допоміжні хімікати і добавки для нафтовидобувної, гумової, текстильної промисловості, пластмаси, смоли, синтетичні каучуки, хімікати для сільського господарства та ін. Контролює понад 10 % світового виробництва поліпропілену. Має 69 нафтопереробних заводів у 40 країнах, великі нафтохімічні комбінати у Великобританії, Нідерландах, США, Німеччині, Італії, 27 науково-дослідних центрів, ємності для транспортування газу об'ємом 796 тис. м<sup>3</sup> (1984 р.). Поеднує понад 500 дочірніх фірми у більш ніж 100 країнах, у т. ч. в США (6), Канаді (3), країнах Латинської Америки (46), Західної

Європи (89), Африки (59), Близького і Середнього Сходу (19), Південно-Східної та Південної Азії, Далекого Сходу (65), в Австралії (9). Серед них 13 промислових і 8 нафтових компаній США "Шелл ойл", провідні нафтопереробні компанії Німеччини, Франції, Італії. *Географічна структура продажу компанії* в 1984 р.: країни Західної Європи — 40 %, США — 26, країни Азії, Африки й Австралії — 20, Канада і країни Латинської Америки — 14 %; структура капіталовкладень: США — 50 %, країни Західної Європи — 22, Азії, Африки й Австралія — 16,5, Канада і країни Латинської Америки — 10,2 %. Витрати на наукові дослідження в 1983 р. становили 359 млн, у 1984 р. — 392 млн ф. ст. Достовірні розвідані запаси нафти — 908 млн т, природного газу — 611 млрд м<sup>3</sup>. Наприкінці XX ст. у понад 1700 компаніях концерну в 135 країнах працювало 96 тис. осіб, які розмовляють 51 мовою. Компанії концерну здійснюють розвідку і видобуток нафти і газу в понад 45 країнах світу. Видобуток нафти в 1999 р. становив 2,3 млн барелей на добу (113 млн т на рік). 45 тис. автозаправок і станцій обслуговування концерну в 90 країнах щодня надають послуги 20 млн клієнтів. Кожні 4 секунди в одному з 650 аеропортів в усьому світі один літак заправляється авіаційним паливом компанії.

А. Акаймова

**Ролі менеджерів** — набір певних правил поведінки, що відповідають конкретній установі або конкретній посаді (визначення американського економіста Г. Мінцберга). Він виділив 10 управлінських ролей (видів діяльності), які об'єднують у три групи: 1. *Міжособистісні ролі*. Головний керівник — символічний голова, який виконує звичайні обов'язки правового або соціального характеру; забезпечує дії, зумовлені посадою, клопотання. Лідер відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, набір, підготовку працівників тощо; фактично всі управлінські дії виконує за участю підлеглих. Сполучна ланка — забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, що саморозвивається, і джерел інформації та послуг; здійснює переписку, бере участь у нарадах, переговорах, виконує іншу роботу із зовнішніми організаціями та особами. 2. *Інформацій-*

*ні ролі.* Одержувач інформації — розшукує й одержує різноманітну інформацію (переважно поточну) спеціалізованого характеру, яку, знаючи організацію і зовнішні умови, успішно використовує в інтересах своєї справи; виступає як нервовий центр зовнішньої та внутрішньої інформації, що надходить в організацію; обробляє всю пошту, здійснює контакти, пов'язані переважно з одержанням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки). Розповсюджувач інформації — передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих, членам організації; частина цієї інформації має суто фактичний характер, інша вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації; займається розсиланням пошти по організаціях з метою одержання інформації, здійснює вербальні контакти для передавання інформації підлеглим (огляди, бесіди). Представник — передає інформацію для зовнішніх контактів організації щодо планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань певної галузі; бере участь у засіданнях, здійснює звернення через пошту, усні виступи, у т. ч. передавання інформації у зовнішні організації та іншим особам. *3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень.* Підприємець — вишукує можливості усередині організації та за її межами, розробляє і реалізує “проекти з удосконалення”, що дають зміни, контролює розроблення певних проектів; бере участь у засіданнях з обговоренням стратегії, аналізує ситуацію, що передбачає ініціювання або розроблення проектів удосконалення діяльності. Ліквідатор порушень — відповідає за коригувальні дії, коли організація постає перед необхідністю важливих і несподіваних порушень; бере участь в обговоренні стратегічних і поточних питань, у т. ч. проблем і криз. Відповідальний за розподіл ресурсів — відповідає за розподіл ресурсів організації, фактично бере участь у прийнятті або схваленні всіх значних рішень; займається складанням графіків, роботою, пов'язаною з формуванням і виконанням бюджетів, програмуванням. Відповідальний за переговори — відповідає за представництво організації на всіх значних і важливих переговорах; здійснює переговори.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Роль** — сукупність нормативно визначених соціальних властивостей поведінки індивіда, який займає певну соціальну позицію в соціальній групі, організації та виконує відповідні функції. Р. є динамічною поведінковою характеристикою соціального статусу. Діяльність індивідів, спрямованих на виконання функцій відповідного соціального статусу, втілюються в соціальній Р. Від власника певного соціального статусу інші індивіди в суспільстві очікують поведінку, виконання певних ролей, відповідно до вимог, які ставляться до цієї ролі. Соціальна Р. — очікування (експектація) суспільства від людини, яка має певний статус, тобто індивідуалізований зразок поведінки такої людини. Маючи певний соціальний статус, індивід повинен виконувати всі рольові функції, закріплені за цим статусом. Соціальна Р. органічно поєднує в собі символічно-інформативну та імперативно-контролюючу складові. Це означає, що існує відповідний набір вимог до поведінки носія певного статусу. В цьому плані рольові очікування існують у вигляді системи правил, інструкцій, норм поведінки. У межах соціальної Р. відбувається певна систематизація норм поведінки в ціле відповідно до специфіки функцій статусу, яку роль обслуговує. Таким чином, в одній Р. часто задіяні не одна, а значно більше норм, що створює певну субординацію та рольову ієрархію. Р. визначає особливий тип регуляції в суспільстві — функціональну регуляцію, яка забезпечує виконання певних функцій в межах конкретного соціального інституту. Відповідно до цього в рольовій поведінці людини особливо акцентуються функціональна спрямованість, статусно-рольова відповідність. Взаємозалежність “статус — Р.” робить очікування реальними, поведінку й діяльність людини стосовно інших стають прогнозованою. Залежність між статусом і Р., відповідність статусу вимогам рольової поведінки забезпечують соціальні стабільність і рівновагу, відчуття власної та соціальної безпеки і надійності. Дезінтеграція статусно-рольової поведінки спричиняє соціальну невпевненість і невизначеність в суспільстві, що може суттєво дестабілізувати його соціальне життя. Р. задаються людині об'єктивно — відповідно до суспільних відносин, культури. Прийняті в певному суспільстві або в соціальній групі соціальні норми

становлять основний зміст рольової поведінки. Для відповідності соціальних норм і рольової поведінки в суспільстві застосовується система соціального контролю за адекватним виконанням Р як оцінка дій і поведінки людини у суспільстві. Ці соціальні санкції можуть бути позитивними і негативними, жорстко регламентованими, які контролюються владними соціальними інститутами, і неформальними, як моральний осуд. Задовільно виконуючи свою Р, людина розраховує на матеріальне і моральне заохочення, у разі відхилення від рольових норм порушника карають. Чим цивілізованішим є суспільство, тим моральні санкції більш значущі та важливіші, ніж офіційно приписувані. Кожна людина в суспільстві виконує, як правило, різну кількість соціальних Р, які утворюють певний “рольовий набір”. Суперечності між окремими соціальними Р породжують внутрішні та міжособистісні рольові конфлікти. Це характеризує свободу вибору, боротьбу мотивів поведінки і діяльності, що засвідчує існування ієрархії як соціальних статусів, так і соціальних Р.

*В. Волобуєв*

**Ротація кадрів** — процедура кадрового призначення “по горизонталі”, за якої посадовий рівень працівника не змінюється, а відбувається його переміщення на рівнозначну посаду в інший підрозділ.

*Г. Щокін*

**Роялті** (англ. *royalty* — королівська влада, плата за надра, авторський гонорар) — періодичні поступові виплати пропорційно до певних показників у ході використання ліцензій, патентів та іншої інтелектуальної власності, а також плата за право розробки ресурсів. Термін “Р” виник для позначення прав і привілеїв, дарованих королівською владою, щодо права на землю і розробки природних ресурсів. Р сплачували функ-

ціональні капіталісти власникам землі або надр за право розробки природних ресурсів. Р встановлюються у вигляді фіксованих ставок, які виплачуються покупцем ліцензії (ліцензіатом) через узгоджені з продавцем (ліцензіаром) періоди протягом дії ліцензійної угоди, як правило, наприкінці кожного року дії ліцензійної угоди, починаючи з моменту випуску готової продукції. Р здебільшого нараховується з прив’язкою до показників обсягу прибутку, суми продажу, відпускної ціни. У ліцензійних угодах ставка Р встановлюється у відсотках від вартості чистого продажу ліцензійної продукції, обсягу виробництва, собівартості продукції або в розрахунку на одиницю продукції, що виробляється. Ставка Р у відсотках від вартості продажу продукції розраховується за формулою

$$R_s = R / S \cdot 100,$$

де  $R_s$  — ставка роялті,  $R$  — річна сума роялті,  $S$  — річна вартість чистого продажу без урахування непрямих податків, зборів і мита. У сучасних умовах майже 90 % ліцензійних угод укладається за використанням Р як форми розрахунку за користування ліцензією. Ставки Р перебувають в межах 2–19 %, найчастіше становлять 3–5 %. Вищі ставки Р встановлюються на перший рік дії угоди і в разі поставок вироблених товарів на експорт. Для окремих галузей економіки, в яких ліцензійна торгівля набула найбільшого поширення, існує емпірична шкала ставок Р, які називаються справедливими. Так, для виключної ліцензії у фармацевтичній галузі рівень справедливих ставок Р становить 10–15 %, у хімічній — 2–5, а при виробництві товарів широкого вжитку — 2–3 %. Коливання цін на світовому ринку робить виплату Р за твердо фіксованою ставкою досить обтяжливою. Тому при довготривалих угодах застосовуються ставки, диференційовані по роках.

*І. Хільчевська*



# С

**Сальдо** — 1) різниця між грошовими надходженнями і витратами за певний період часу; 2) в бухгалтерському обліку різниця торговельних сум за дебетом і кредитом рахунка, а також підсумкових сум активу і пасиву. С. за рахунками входить у бухгалтерський баланс. С. за активними рахунками показує залишки господарських ресурсів, його розміщують в активі, а за пасивними рахунками, що показує стан джерел господарських ресурсів, — у пасиві балансу.

*В. Захожай*

**Сальдовий баланс** — бухгалтерський баланс, що містить залишки (сальдо) рахунків бухгалтерського обліку на певну дату.

*О. Казак*

**Самовизначення** — визначення свого місця в житті, суспільстві, усвідомлення своїх суспільних, класових, національних інтересів. Існує три типи С. людини: до мети і сенсу свого життя; до норм суспільної поведінки і свого внеску в життя суспільства; до норм своєї професійної діяльності. С. як процес визначення свого становища у світі спрямоване назовні, але передбачає і певну внутрішню роботу, тобто людина виробляє прийнятний для себе спосіб участі в навколишніх подіях відповідно до вимог зовнішніх умов. Людина не тільки перебуває у певних відносинах зі світом, а й визначає їх, у чому й полягає її свідоме С. Воно виникає лише тоді, коли людина сама визначає своє ставлення до світу. Якщо вона цього не робить, то стає або рабом своїх стихійних потребових інстинктів, або легкою жертвою маніпуляторів, які формують потрібне для них “ставлення”, або об’єктом “силового” впливу з боку представників соціуму, які вимагають від індивіда прийняття суспільних норм і відповідності їм. Якщо пропонується самовизначитися, то необхідно мати образ “себе” з актуальним потребовим станом, системою прагнень, з одного боку, і образ нормативної поведінки, чуття, мислення, інших аспектів проявів людини — з іншого. Результатом С. є входження або невхо-

дження в процес реалізації вимог, тобто С. виникає на основі мотиваційних механізмів людини за їх відповідного розвитку. Для С. необхідна наявність відповідних психічних механізмів. Людина самовизначається стосовно завдання ще до того, як опиняється в його просторі. Вона здатна до С. в сенсі залучення до завдання, активного ставлення до нього. Відповідальність з’являється в момент прийняття завдання. Воно визначає постановку мети і вибір рішення, а головне є регулятором процесу діяльності. Така саморегуляція заснована на усвідомленні та виявленні суб’єктом своїх психічних і особистісних можливостей стосовно завдання. Це дає змогу вибрати точний момент і спосіб дії, стратегію і тактику вирішення завдань. Отже, для розв’язання завдання розвитку необхідно самовизначитися до простору життєдіяльності або діяльності, де воно вирішується. Про “неусвідомлене С.” можна говорити лише метафорично, оскільки за неусвідомленості немає самостійного вольового акту визначення меж своєї поведінки, без якого немає і С. У даному разі може йтися лише про мотиваційно-безконтрольний стан людини. Стати особистістю означає, по-перше, зайняти певну позицію, передусім життєву, міжлюдську, моральну; по-друге, усвідомити її та нести за неї відповідальність; по-третє, стверджувати її своїми вчинками, справами, усім життям. Тобто, щоб бути особистістю необхідно самовизначитися життєво, світоглядно, професійно і стратегічно. У реальному світі людина найчастіше здійснює життєво, особистісне, соціальне і професійне С.; рідше — стратегічне, суб’єктивне й універсальне. Найглибше питання С. досліджено психологами. *Основні ознаки С.:* 1) визначення людиною власних особливостей, рис, якостей, можливостей, здібностей; 2) вибір критеріїв, норм оцінювання себе, “планки” для себе, точки відліку, координат на основі системи ідеалів, цінностей: “що потрібно для соціуму, чого від мене очікують, що з цих вимог соціуму я приймаю для себе”; 3) визначення своїх

наєвних якостей, що відповідають необхідним нормам, прийняття або неприйняття себе: чи відповідаю я на сьогодні цим нормам, що я можу зробити сьогодні, якою є моя особистість тощо; 4) передбачення своїх завтрашніх потенційних якостей, що відповідають необхідним нормам, прийняття або неприйняття себе як відповідного нормам у ситуації завтрашнього дня: “що я можу зробити завтра, яким я можу стати завтра як особистість, як професіонал”; 5) побудова своїх цілей, завдань, планів (близьких, середньовіддалених, віддалених) для розвитку в собі необхідних якостей, для прийняття себе: чого я хочу і як планую діяти; 6) перегляд людиною застосовуваних нею критеріїв і оцінок, оскільки змінюються цінності, менталітети в самому суспільстві, й людина сама вибирає певні з них на різних етапах свого розвитку; 7) пересамовизначення — людина заново приймає або не приймає себе, потім цикл може відновитися. Непрямим свідченням триваючого процесу С. (і пересамовизначення, зміни цінностей) людини є зовнішні зміни, які вона здійснює у своєму житті — змінює професію, коло знайомих, спосіб життя, релігійні установки тощо. По суті процес С. триває в досить зрілої людини все життя: вона шукає відповіді на питання “хто я є, навіщо я живу, чого можу досягти, чим я можу допомогти своїм близьким, своїй країні, у чому моє індивідуальне призначення” та ін. У С. людина зводить в єдину значеннєву систему узагальнені уявлення про світ і про себе саму, визначаючи зміст свого існування. С. не можна зводити до самосвідомості, оскільки людина може усвідомлювати себе, але не піднятися до рівня співвіднесення того, “що я можу і що від мене потрібно”, не дійти дієвого висновку. Потреба в С. залежить від середовища, системи відносин у суспільстві, від зрілості особи, її мотивації. Крім потреби в С. необхідні здатність до самоаналізу, володіння прийомами залучення себе до загального соціального контексту.

С. — це складний, багатоступінчастий процес розвитку людини. Його структурними елементами є різні види С. — особистісне, соціальне, професійне та ін., які постійно взаємодіють. Наприклад, особистісне С. може передувати і сприяти професійному розвитку, але найчастіше вони відбуваються одночасно, міняючись місцями як

причина і наслідок. Життєве С. є основою інших і починається з першого дня життя як виконання людиною свого призначення. У практичній діяльності, особливо при організації управління персоналом, чітко фіксується взаємозв'язок С. з потребами людини, цілями її діяльності. Потреби за визначенням — бракування чого-небудь, за функцією — джерело активності цілей, за сутністю — рівень духовності, за проявом — мотивація до дії. Керування потребами людини, наприклад до розвитку, ґрунтується на меті розвитку організації, діяльності персоналу, що приводить до мети. Формулювання цілі враховує вимоги закону цілепокладання і реалії дійсності. А шлях від мети до прийняття рішення про розвиток є С. на розвиток. У С. фахівці вбачають особистісне новоутворення, провідний мотиваційний комплекс, зіставлення своїх характеристик з ціннісними шкалами, проєкцію усвідомлюваних якостей на внутрішній еталон, ціннісний процес мотивоцілеутворення, рефлексивний процес власних цінностей через осмислення і проблематизацію професійної діяльності. Через ці характеристики можна розглядати процесуальні аспекти С. Прояв С. як особистісного утворення, деякого результату вивчається в контексті понять: готовність особи до вибору в складній ситуації (самооцінюючий, саморегулюючий суб'єкт може самостійно ставити цілі); здатність особи до здійснення вільного вибору. Професійне С. найчастіше пов'язане з особистісним і суб'єктивним, є свідомим процесом, за допомогою якого індивід набуває готовності до виявлення і ствердження власної позиції в житті та діяльності. Здійснюється це на основі усвідомлення і відчуття неповторної системи уявлень індивіда про самого себе, своє місце і роль в навколишній дійсності, внаслідок чого він буде своїм взаємовідносинами з іншими людьми і ставиться до себе в процесі професійної діяльності. Тільки самовизначена особистість має цілісність, стійкість, активність і спрямованість у діяльності. Ці властивості формують її внутрішню позицію і зумовлюють усвідомлене ставлення до своїх цілей і завдань. Активність позиції виявляється у вибірковій мобілізації, готовності до діяльності. Позиція визначає лінію поведінки. Усвідомлення і співвіднесення зовнішніх норм із комплексом внутрішніх установок, змістів,

професійних цінностей і прийняття на їх основі рішень є найважливішою характеристикою С. особи як суб'єкта професійної діяльності. Мотиви, зумовлені самою діяльністю, впливають на суб'єкт, допомагаючи йому усвідомити норми діяльності, подолати труднощі, що перешкоджають цілеспрямованому і систематичному їх здійсненню. Інші види мотивів, породжені соціальним контекстом, можуть спонукати його діяльність за допомогою свідомих цілей, прийнятих рішень, іноді навіть незалежно від безпосереднього зв'язку людини з діяльністю. С. як саморух і саморегуляція формує цілісність особистості, усвідомлення своєї позиції в прийнятій системі координат як суб'єкта ставлення до колективу і свого місця в діяльності.

*В. Колпаков*

**Самовиховання** — усвідомлена діяльність людини, спрямована на розвиток і вдосконалення своїх якостей відповідно до ціннісних уявлень та соціальних орієнтацій, що складаються під впливом суспільних умов і виховання. С. — цілеспрямоване усвідомлене явище, притаманне лише людині. Воно пов'язане зі свідомим прагненням особи до самовдосконалення, передбачає вироблення і вдосконалення в собі суспільно значущих рис і якостей, усунення недоліків у свідомості та поведінці. С. розпочинається тоді, коли рівень самосвідомості, життєвий досвід, воля людини дають їй змогу ставити перед собою певні цілі й реалізувати плани щодо їх досягнення. Досягається за допомогою таких методів: спонукання до цілеспрямованої діяльності (самопереконавання, самонагадування, самозобов'язування, самонаказування, самопримушування); самовизначення (самопрояв, самореалізація, самоутвердження); опрацювання уміння володіти собою (самовладання, самозаохочення, самоповага); стимулювання власних дій, вчинків, що не сприймаються оточенням; підтримка своїх дій (самосхвалення, самозаохочення, самостимулювання); перехід від одного виду діяльності до іншого в процесі подолання негативних явищ тощо.

*О. Антонюк*

**Самоконтроль** — контроль власної діяльності, який здійснюється персоналом, підрозділами і службами з метою

оцінки витрат часу на виконувану роботу, застосовуваних прийомів і технічних засобів. С. є складовою будь-якого виду діяльності людини і спрямований на запобігання можливим помилкам або виявлення тих, що вже сталися. С. — один з найважливіших принципів вдосконалення стилю роботи керівника. Принцип С. полягає в періодичній перевірці дёвості застосовуваних прийомів і методів роботи; самооцінці виконуваних процедур і операцій; виявленні факторів, які негативно позначаються на ефективності роботи та отриманих результатах. **Форми С.:** самоаналіз, самооцінка, самосповідь, самозвіт, тестування. Логічна схема самоаналізу містить самопоняття, самоуявлення, самосприйняття, самовідчуття. Тестування як форма (метод) С. і психодіагностики застосовується для визначення індивідуальних відмінностей і дає змогу об'єктивно оцінювати якщо не всі, то деякі важливі особистісні якості, здібності та схильності.

*В. Короткін*

**Санація** — заходи держави, фінансово-кредитних інститутів, спрямовані на запобігання банкрутству підприємств, фірм, компаній, поліпшення їх фінансового стану через реорганізацію, кредитування, оновлення асортименту та ін. Для здійснення процесу С. необхідно визначити її цілі та стратегію. На підставі обґрунтованої стратегії розробляється система національних заходів, формуються програма та проект плану С. На кінцевому етапі цей план реалізується. Оцінка фінансового стану підприємства та причин фінансової кризи згідно з класичною моделлю С. дає змогу зробити висновок про її доцільність чи недоцільність щодо певної господарської одиниці. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйновано, капітал втрачено, структура балансу незадовільна, то приймається рішення про консервацію та ліквідацію господарського суб'єкта. Коли підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, ліквідність і прибутковість, достатньо підготовлений управлінський персонал, ринки збуту товарів, а виробництво продукції відповідає пріоритетним напрямам економіки країни, приймають рішення про здійснення С. Стратегія — це узагальнена модель дій,

необхідних для досягнення поставлених цілей через координацію та розподіл ресурсів компанії. Кінцева мета санаційної стратегії — досягнення довгострокових конкурентних переваг, які б забезпечили компанії високий рівень рентабельності, а сутність стратегії — вибір найліпших варіантів розвитку фірми та оптимізація політики капіталовкладень. Практика свідчить, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства залежить приблизно на 70 % від стратегічної спрямованості, на 20 % — від ефективності оперативного управління і на 10 % — від якості виконання поточних завдань. Відтак, на загальний успіх С. впливають якість стратегічного аналізу, реальність стратегічного планування та рівень реалізації стратегічних завдань. Відповідно до вибраної стратегії розробляється програма С., тобто система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи. Вона формується на підставі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, стратегічних завдань С. та висновків про можливість залучення капіталу. Наступним елементом класичної моделі оздоровлення є проект С., який розробляється на базі санаційної програми і містить техніко-економічне обґрунтування С., розрахунок обсягів фінансових ресурсів; конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу, терміни освоєння інвестицій та їхньої окупності, оцінку ефективності санаційних заходів, а також прогнозовані результати виконання проекту. Проект фінансового оздоровлення доцільно розробляти в кількох варіантах. Для вибору варіанта пропонуються такі критерії: максимальна прибутковість у поєднанні з мінімальними витратами; ризик неповернення вкладів; спроби стягнення існуючої дебіторської заборгованості та варіанти списання кредиторських довго- і короткострокових зобов'язань; підготовленість персоналу до запропонованих змін; можливості швидкого виходу на реальні та потенційні ринки збуту; конкурентоспроможна продукція та її частка в загальному обсязі продукції; гарантії соціального захисту персоналу; можливі позитивні (негативні) екологічні наслідки реалізації певного варіанта проекту фінансового оздоровлення.

*Л. Лопатенко*

**Санкції** — заходи примусової дії, що визначаються державним законодавством або нормативними підзаконними актами фінансових і банківських організацій та установ щодо фізичних і юридичних осіб, які порушують встановлені Цивільним кодексом форми і правила формування господарських, фінансових, кредитних (банківських) відносин. С. передбачають заборону або обмеження діяльності, штрафи, позбавлення кредитів, закриття рахунків у банках, вилучення матеріальних і грошових коштів, а також притягнення до кримінальної відповідальності. Розрізняють С.: договірні, кредитні, товарні, фінансові, штрафні та ін.

*В. Захожай*

**Свідоцтво походження товару** — свідоцтво, яке засвідчує державу походження чи вивезення товару, видається митною службою цієї держави.

*Н. Салухіна*

**Сегментація ринку** — поділ конкретного ринку на окремі частини (сегменти). С. р. здійснюється за такими ознаками: географічною (при цьому виділяють регіони, області та інші географічні комплекси); демографічною (вирізняють групи населення за статтю, віком, родом заняття); поведінковою (виділяють окремі групи споживачів з урахуванням специфіки їхньої поведінки на ринку); за ознакою валюти (виділяють основні світові валюти).

*В. Захожай*

**Секвестр** — заборона, що накладається державною владою, або обмеження права власника чи розпорядників майна розпоряджатися ним.

*О. Казак*

**Сек'юритизація** (англ. *security* — забезпечення, впевненість) — 1) використання грошових надходжень, передбачених умовами контракту (угоди), як забезпечення при випуску боргових зобов'язань; 2) процес розширення використання цінних паперів як інструменту, що опосередковує рух позичкового капіталу, а також додання іншим інструментам форм, традиційно властивих цінним паперам.

*М. Копнов*

**Сенге Пітер** (нар. 1947) — відомий вчений, один із найпопулярніших авторів наукових публікацій з проблем сучасного менеджменту. Одержав ступінь бакалавра машинобудування в Стенфордському університеті; в 1978 р. — ступінь доктора системної динаміки у Массачусетському технологічному інституті (МТІ); один із засновників консультативної фірми Innovation Associates (1992); є керівником програми розвитку системного мислення та організаційного навчання в Слоанівській школі менеджменту МТІ. *Основні праці*: “П’ята дисципліна: Мистецтво і практика організації, яка навчається” (1990); “П’ята дисципліна: Стратегії та інструменти для побудови і навченості організації” (співавтори: К. Робертс, Р. Росс, Б. Сміт, А. Клінер, 1994). У 90-х роках С. став одним з найпопулярніших авторів книг з проблем менеджменту. В його праці “П’ята дисципліна: Мистецтво і практика організації, яка навчається” (1990) наведено концепції системного мислення та організаційного навчання — понять, які є невід’ємною частиною лексики сучасної науки про управління. Системне мислення — так звана п’ята дисципліна (чотири інші — це досконале розуміння особистості, загальне бачення, групове навчання та ментальні моделі), може допомогти організаціям розглядати себе як єдине ціле та зрозуміти як природу своїх внутрішніх взаємозв’язків, так і взаємовідносини із зовнішнім середовищем. Підхід С. до управління організаціями є високогуманістичним. Він протиставляє “організацію, яка навчається”, що надає людям нові можливості та сприяє їхньому зростанню, “організації, яка контролює” та обмежує вдосконалення їх здібностей. Пропонує переглянути принципи мислення та переоцінити ментальні концепції праці та організації. Поняття “організація, яка навчається”, створює ефективні концептуальні засади для спільного використання знань та навичок працівників щодо подальшого їх розвитку та розроблення сукупних ідей, спроможних забезпечити появу важливих новацій, та досягненню успіху. Системне мислення дає набір ефективних інструментів для побудови організації, яка навчається. Запропоновані С. концепції стали невід’ємною частиною сучасної науки управління.

М. Філіппов

**Сервіс** — обслуговування у найширшому значенні цього терміна: ремонт взуття, одягу, помешкань, технічних засобів, побутової апаратури, комунальної техніки тощо. Особливе значення має післяпродажний С. — послуги, які надають покупцеві фірма, підприємство, що продали товар. Післяпродажний С. передбачає доставку, установку, наладку, ремонт та ін.

О. Царіненко

**Середовище** — (франц. *milieu*) — навколишній світ, сукупність природних і соціальних умов, в яких відбувається різноманітна діяльність людини та суспільства. Визначальними для життєдіяльності людини є наявність взаємопроникнення природного і соціального С., які в сукупності забезпечують існування, формування і розвиток людини як біологічного, соціального і духовного феномена. *Природне С.* є сукупністю предметів і явищ природи, які залучаються до суспільного виробництва, виступають його умовою і фактором. *Природне С.* охоплює земну кору, воду, ґрунт, рослинний і тваринний світ, нижню частину атмосфери, клімат, рельєф, корисні копалини тощо. Взаємодія людини і природного С. завжди мала взаємопов’язаний і взаємопроникний характер. У міру історичного розвитку суспільства динамічно зростає активність людини щодо використання, перетворення природного С. На попередніх етапах розвитку цивілізації вплив людини на нього мав локальний характер і відповідно негативний вплив людської діяльності був обмеженим. У сучасний період взаємовплив людини і природного С. є глобальним. Людська діяльність щодо нього має активний, динамічний і часто агресивно-споживацький характер, що значною мірою поглиблює суперечності між людиною і природним С., призводить до того, що воно дедалі менше здатне забезпечувати основи життєдіяльності та існування людини. *Соціальне С.* — сукупність соціальних умов життєдіяльності людини, що впливають на її свідомість, поведінку і діяльність. Йому притаманна складна структура, яка містить всю систему економічних, політичних, соціальних і духовних умов і відносин, соціальних інститутів та соціальних спільнот, організацій і об’єднань, які стихійно чи цілеспрямовано, безпосередньо чи опосередковано впливають

на життєдіяльність людини. Соціальне С. складається з макросередовища і мікросередовища. Макросередовище — загальні та різноманітні фактори, які впливають на суспільство в цілому і є передумовою життєдіяльності для всіх його членів. Воно охоплює економічну сферу суспільного життя, політичну систему, соціальну масову інформацію та комунікації тощо. Мікросередовище — сукупність малих груп (сім'я, коло друзів, первинний трудовий або навчальний колектив, референтні групи), до яких належить людина і в яких здійснюються її міжособистісні неформальні контакти. Через різноманітні чинники мікросередовища відбувається вплив на людину макросередовища. На сучасному етапі розвитку цивілізації визначальною тенденцією є поглиблення і загострення суперечностей між природним і соціальним С., а також у межах соціального С. між макро- і мікросередовищем. Все це створює суттєву небезпеку для життєдіяльності людини в сучасному світі. Тому загальним імперативом вирішення цих суперечностей є принципи демократії та свободи людини.

*В. Волобуєв*

**Середовище організації внутрішнє** — частина загального середовища, що перебуває в межах певної організації та визначається такими факторами: власники, персонал, ресурси, технологія, завдання, структура та цілі. Цілі — це кінцевий очікуваний результат діяльності всієї організації або її окремого структурного підрозділу, який залежить від характеру організації. Цілі різняться тривалістю та змістом. Структура організації — взаємовідносини рівнів управління та видів робіт, які виконують різні служби та підрозділи. Завдання — види робіт, які необхідно виконати певним способом, в обумовлений термін, використовуючи певні технології, персонал тощо. Технологія — засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини) на вихідні (продукт, послуга). Основними видами ресурсів організації є трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні, технологічні, енергетичні. Власники — особи, які мають право на даний

бізнес. Ними можуть бути окремі особи, партнери, які спільно володіють бізнесом, інвестори, які купують акції корпорації. Персонал поділяється на управлінський та виробничий. Організації використовують роботу як постійних працівників, так і тих, хто працює на тимчасових засадах. Вивчення С. о. в. спрямоване на з'ясування сильних та слабких сторін організації. Сильні сторони є тією базою, на яку вона спирається в конкурентній боротьбі, при формуванні стратегії. Дж. Пірсом та Р. Робінсоном визначено набір ключових факторів С. о. в., які використовуються за його комплексного аналізу. Визначаючи кадровий потенціал, аналізують: управлінський персонал; мораль та кваліфікацію співробітників; заробітну плату працівників та менеджерів порівняно з конкурентами; кадрову політику; використання стимулів для мотивування виконання роботи; плинність кадрів; досвід. Аналізуючи загальне управління, вивчають такі чинники: організаційну структуру; престиж та імідж фірми; організацію системи комунікацій; організаційну культуру; кваліфікацію, здібності та інтереси топ-менеджерів; систему стратегічного планування. За аналізу виробництва основна увага приділяється таким факторам: вартість сировини та відносини з постачальниками; система контролю запасів; технічна ефективність; ступінь вертикальної інтеграції, чистий прибуток; віддача від використання обладнання; контроль за процесом виготовлення продукту (послуги); проектування; контроль якості; дослідження та розробки, інновації; патенти, торгові марки. У разі аналізу фінансових ресурсів вивчають: можливості організації щодо залучення короткострокового та довгострокового капіталу; вартість капіталу щодо середньогалузевого та порівняно з основними конкурентами; ставлення до податків; ставлення до власників, акціонерів, інвесторів; можливість використання альтернативних фінансових стратегій; ефективність контролю над витратами. Аналізуючи С. о. в., визначають маркетинговий зріз організації, який охоплює такі позиції: стратегія продукту; стратегія ціноутворення; стратегія просування продукту на ринку; вибір ринків збуту та систем розподілу.

*О. Баєва*

**Середовище організації зовнішнє** — середовище, що складається з чинників, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації ззовні. Фактори С. о. з. можуть бути прямої дії, безпосередньо впливати на діяльність організації, та непрямої дії, які впливають на діяльність організації опосередковано, через певні взаємовідносини та механізми. Аналізуючи С. о. з., враховують такі характеристики: взаємозалежність всіх його факторів; складність та багатокomпонентність; рухливість; динамічність; невизначеність внаслідок обмеження інформації; взаємозалежність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Вивчають загрози та можливості, які має враховувати організація при визначенні базової стратегії. Стратегічне управління розглядає С. о. з. як сукупність макросередовища та безпосереднього середовища організації. Вплив макросередовища залежить від внутрішнього потенціалу організації і позначається на загальних умовах її діяльності у зовнішньому середовищі. При вивченні економічної компоненти макросередовища визначають рівень ризику, ступінь напруженості конкуренції та ділової привабливості бізнесу. Правова компонента макросередовища визначає: ступінь правової захищеності; динамізм правового середовища; рівень контролю суспільства за діяльністю правової системи; допустиму межу взаємодії з іншими суб'єктами права. Політична компонента аналізується з метою визначення можливих змін у законодавстві, можливостей та загроз для бізнесу, які вони можуть спричинити. Соціальна складова макросередовища впливає на інші його компоненти і внутрішнє середовище організації. Найвпливовішими чинниками вважають демографічну структуру, зростання кількості населення, рівень освіти, ставлення людей до роботи та якості життя, релігії, сім'ї тощо. Технологічна компонента макросередовища вивчається при аналізі С. о. з. із метою визначення можливостей використання досягнень техніки та технологій для поточного бізнесу і модернізації виробництва. Система аналізу макросередовища дає позитивний ефект за наявності в аналітичній групі відповідної інформації та тісного зв'язку із системою планування. Аналізуючи безпосереднє середовище організації, вивчають покупців, постачальників, конкурентів, ринок робочої сили.

*О. Баєва*

**Сертифікат** (лат. *certifico* — засвідчую) — 1) у загальному контексті — посвідчення, письмове свідоцтво; 2) документ, виданий компетентними державними органами, що дає право на здійснення певного роду діяльності, дій, операцій, які вимагають спеціального дозволу; 3) документ, що засвідчує відповідність якості товару затвердженим стандартам, технічним умовам; 4) документ, який визначає фактичний стан об'єкта, його відповідність стандартам, параметрам якості, визначеним угодами, договорами, контрактами; 5) документ, що засвідчує асортимент, кількість, якість, технічні параметри, експлуатаційні можливості товарів, передбачені міжнародними контрактами або світовими стандартами. У підприємницькій діяльності розрізняють такі основні види С.: аварійний, акції, акціонерний, аудиторський, відповідальності, грошового ринку, ошадний, походження, страховий, якості тощо.

*О. Антонюк*

**Сертифікат акції** — документ, що засвідчує юридичне право власника на певну кількість акцій товариства. Після перепродажу акцій право власності на них передається покупцеві; при цьому видається новий С. а.

*М. Філіппов*

**Сертифікат походження товару** — сертифікат, який підтверджує державу походження імпортованого товару.

*Н. Салухіна*

**Сертифікація** — 1) документальне підтвердження відповідності продукції визначеним вимогам, конкретним стандартам або технічним умовам; 2) процедура одержання сертифіката. С. продукції — комплекс заходів (дій) з метою підтвердження за допомогою сертифіката відповідності продукції певним стандартам або іншій НТД. С. з'явилася у зв'язку з необхідністю захистити внутрішній ринок від продукції, непридатної для використання. Питання безпеки, захисту здоров'я і навколишнього середовища змушують законодавчу владу, з одного боку, встановлювати відповідальність постачальника (виробника, продавця та ін.) за введення в оборот недоброякісної продукції; з іншого — визначити обов'язкові для виконання мінімальні вимоги, що

стосуються характеристик продукції, яка вводиться в оборот. До першого належать такі законодавчі акти, як, наприклад, Закон “Про захист прав споживачів”, прийнятий в Україні, або закон про відповідальність за продукцію, прийнятий у країнах ЄС. Закони, що встановлюють мінімальні вимоги до характеристик, можуть належати в цілому до групи продукції або до окремих її параметрів. Прикладом таких законів є закон про іграшки, закон про електромагнітну сумісність тощо. Багато закордонних фірм витрачають великі кошти й час на доведення споживачеві, що їхня продукція високої якості. Обсяг витрат на ці роботи — до 1–2 % всіх витрат підприємств-виробників. С. є дуже ефективним засобом розвитку торгово-економічних зв’язків країни, просування продукції підприємства на зовнішній і внутрішній ринки збуту, а також закріплення на них на досить тривалий період часу. Все це зумовило значне поширення С. У деяких випадках витрати на неї порівнянні з витратами на досягнення самої якості.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Сили галузі рушійні** — події, які найбільше впливають на характер змін галузевого ринку. Ці сили вказують менеджерам, які основні фактори (процеси, події) максимально впливатимуть на розвиток підприємства в найближчі кілька років. У процесі аналізу рушійних сил змін у галузі необхідно їх класифікувати, виділити головні (як правило, не більше 3–4) та другорядні; визначити ступінь і наслідки впливу на галузевий ринок і підприємство окремо кожної основної рушійної сили, другорядні не розглядати. Варіант стратегії підприємства повинен відповідати спрогнозованому розвитку дій С. г. р. До них належать: зміни динаміки економічного зростання галузі; зміни законодавства і політики уряду, місцевої влади; зміни суспільних цінностей, складу споживачів, їх уподобань, потреб, способів використання товарів; технологічні зміни, поширення ноу-хау, впровадження нової продукції; зміни продуктивності підприємств і структури їх витрат на основні фактори виробництва; поява на ринку чи вихід з нього великих підприємств; зростаюча глобалізація галузевих ринків; зміни в маркетинговій політиці провідних

компаній. Аналіз С. г. р. містить два етапи: їх ідентифікацію та визначення ступеня їх впливу на галузь.

*В. Сладкевич*

**Синдикат** — (лат. *sindicatus, indicus* — повірений, представник) — об’єднання однорідних промислових підприємств, створене з метою продажу продукції через спільну збутову контору. Збутова контора створюється у формі акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю, з яким кожен з учасників С. укладає однакову за умовами угоду на збут власної продукції. Форма С. найбільш поширена в галузях з масовою однорідною продукцією: гірничодобувній, металургійній, хімічній. *Особливості С.* як організаційної форми інтеграції: збереження учасниками юридичної, виробничої самостійності, але обмеження комерційної; це різновидність картельної угоди, яка сприяє усуненню внутрішньої конкуренції серед учасників С.; централізація збуту всієї або частини продукції учасників через спільний збутовий орган; збереження учасниками С. власної збутової мережі, яка тісно пов’язана з його збутовою конторою; здійснення закупівель сировини для учасників через збутову контору синдикату. В сучасних умовах С. як організаційна форма інтеграції підприємств одногалузевого профілю втрачає своє значення.

*В. Сладкевич*

**Синергія** (грецьк. *synergos* — ті, що діють разом) — в економіці стратегічні переваги від поєднання двох або більше підприємств в одних руках. У результаті підвищується ефективність завдяки зростанню продуктивності та (або) зниженню витрат виробництва; ефект спільних дій вищий від простої суми індивідуальних зусиль. Синонімами синергії є дещо відмінні за значенням поняття: “стратегічний важіль”, “взаємозв’язки”, “вартісні переваги”, “досягнення раціоналізації”, які більш поширені серед менеджерів. Термін “С.” було введено до ділової лексики спілкування І. Ансоффом для обгрунтування групових структур в організації компаній. Успіхи багатьох конгломератів 50–60-х років ХХ ст. пояснювались саме синергетичним утворенням акціонерних об’єднань абсолютно різних за своїм профілем підприємств. Рішення вироб-



лялись і приймалися централізовано, що спричинило розбухання штатів і зростання накладних витрат. Корпорації часто відчували необхідність виправдати їх глобальне розширення, пояснити необхідність придбання певної компанії. Організаційне зростання способом придбань часто видається стимулюючим, спокусливим і, як правило, плідним. Як метод зростання, придбання, на противагу органічному зростанню, є “структурним” підприємництвом. Інколи це називається “корпоративним вторгненням”, що є жорстокою експлуатацією людей і ділових структур, створених кимось іншим. І саме тому термін “С.” набув поганої репутації. Синергійний портфель — це група підприємницьких структур, що належать одному підприємцю і стратегічно пов’язані між собою. Його протилежністю є диверсифікований портфель. Інший вид синергії — придбання великою компанією мережі готелів, щоб запропонувати клієнтам повний комплект послуг. Проте синергетичні ефекти часто нівелюються недостатньою гнучкістю, компромісами, затримками.

А. Діденко.

**Синтетичний облік** — облік, що дає узагальнені показники в грошовому вираженні. За необхідності одержувати зведення по окремих об’єктах С. о. застосовується аналітичний облік. Сума всіх сальдо цього обліку за рахунком дорівнює сальдо відповідного С. о.

О. Казак

**Система** (грецьк. *systema* — ціле, складене з частин; з’єднання) — пов’язані між собою елементи, що мають вигляд упорядкованості за певними властивостями і зв’язками, мають відносно стійку єдність, характеризуються внутрішньою цілісністю, яка виявляється у відносній автономності їх існування і поведінки у навколишньому середовищі. Відносини між елементами формують структуру С. Етимологічно поняття “С.” означає складене ціле, асамблею. Термін “С.” як означення комплексу елементів у взаємодії було введено у сучасну науку австрійським біологом і філософом, творцем “загальної теорії систем” Л. фон Берталанфі, але, на думку А. Д. Холла та Р. Е. Фейджина, таке визначення виявилось занадто обмеженим, що не охоп-

лює всі системи. Вони замінили поняття “взаємодія” поняттям “відносини” та визначили С. як “множинність об’єктів разом з відносинами між об’єктами та їхніми атрибутами”. Визначенням та класифікаціями С. у різні часи займалися Д. Міллер, К. Боулдінг, А. Холл та Р. Фейджин, П. Анохін, В. Афанасьєв, І. Блауберг, В. Карташов, М. Сетров, Е. Юдін та ін. За всього розмаїття тлумачень поняття “С.” містять у собі уявлення про певне об’єднання деяких елементів і відносини між ними. Таке розуміння С. є поширеним у літературі. Термін “С.” в одних випадках прирівнюється до поняття “структура”, в інших — спостерігається прагнення розмежувати ці терміни. Основними поняттями загальної теорії С. є “цілісність”, “елемент”, “структура”, “зв’язок” тощо. Поняття “С.” передбачає розгляд досліджуваного об’єкта з так званого цілого. Цілісність припускає невідповідність властивостей цілого його складовим, а також аналіз елементів цілого. Таке уявлення дуже поширене в гештальтпсихології. Хоча елемент С. сам по собі може бути досить складним утворенням, мати низку властивостей і перебувати в певних відносинах з іншими елементами, з позицій С. він далі неподільний. Структура С. передбачає упорядкованість, організацію, устрій, спричинені характером зв’язків між елементами. Системність виявляється не тільки у відносинах між ними, а й у взаємодії із середовищем. Існують різні способи класифікації С. залежно від обраного критерію. За природою складових С. поділяють на матеріальні та ідеальні. *Матеріальні* — це С., створені з матеріальних елементів, що перебувають у чітко визначених відносинах. Матеріальні С. бувають відносно простими та складними. Простіші С. складаються з відносно однорідних безпосередньо взаємодіючих елементів. У складніших С. елементи групуються в підсистеми, що взаємодіють як певні цілісності. *Ідеальні* — С., елементами яких є ідеальні об’єкти — поняття чи ідеї. Ідеальною С. є, наприклад, С. поняття певної іншої науки. На відміну від матеріальних ідеальні С. виникають лише завдяки пізнавальній діяльності людей. У літературі виділяють також статичні та динамічні С. *Статичні* С. відносно стійкі до змін, стабільні та врівноважені, що виявляється у збереженні наявного стану впродовж тривалого часу.

В динамічних С. структура згодом змінюється. За характером взаємодії із середовищем вирізняють закриті та відкриті С. *Закриті* С. фізично ізольовані від навколишнього середовища. Всі статичні С. є закритими, що не виключає наявності в них динамічних процесів. Згідно з Другим законом термодинаміки здатність ізольованих фізичних С. підтримувати постійний обмін речовин і енергії згодом слабшає, внаслідок чого С. витрачає запас енергії, зростає ентропія. У С. нівелюються розбіжності. *Відкриті* С. характеризуються постійним обміном речовини та енергії із середовищем. У біологічних організамах домінує рухлива рівновага за постійного обміну речовиною і енергією із середовищем. Такі відкриті С. уникають ентропії через метаболізм і постійне надходження інформації із зовнішнього середовища. Всі відкриті С. характеризуються самостабілізацією і саморегуляцією. Ці С. здатні до підтримання наявного стану організації.

В. Халамендик

**Система діяльності** — структурне ціле багатьох однорідних (однотипних) і різnorідних (різнотипних) діяльностей, отримане в ході системотвірного процесу на основі послідовного усунення “розривів” або апіорного конструювання системи.

В. Колпаков

**Система збалансованих показників (СЗП)** — система управління, яка дає змогу чітко формулювати та реалізовувати стратегічні плани. Американські науковці Р. Кеплен і Д. Нортон на початку 90-х років ХХ ст. розробили новий метод управління ефективністю — *Balanced Scorecard (BSC)*, або СЗП). Вони запропонували орієнтувати показники на фінансові результати, задоволеність споживачів, внутрішні бізнес-процеси та здатність системи до розвитку і зростання. Методологією СЗП є чинники діяльності економічної системи — обслуговування клієнтів, операційна та фінансова ефективність — у вигляді набору певних показників. Головна ідея — можливість та необхідність використовувати СЗП як інструмент планування та контролю при виконанні стратегічних планів. Необхідно зафіксувати та проаналізувати ці показники, щоб зрозуміти, чи досягнуто стратегічних цілей. СЗП — перша серйозна спроба

поєднати критерії ефективності з можливістю управління стратегічним розвитком організації, тобто спроба окреслити можливості реального управління ефективністю. За своїм змістом ця система охоплює зв'язки між монетарними та немонетарними показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, а також між внутрішнім і зовнішнім середовищами організації. СЗП передбачає можливість розроблення кількісних показників щодо чотирьох головних перспектив (функціональних площин) діяльності організації: фінансової, маркетингу, бізнес-процесів, навчання і розвитку. *Перспектива фінансів* — одна з ключових складових СЗП ефективності. Це зумовлено тим, що фінансові результати є ключовими критеріями оцінки поточної діяльності організації. Найчастіше використовуються показники: зростання рентабельності продукції; рентабельності власного капіталу; чистого грошового потоку; чистого прибутку тощо. Як правило, саме фінансові цілі є основними у “дереві цілей” організації, але досягнення критеріїв, описаних фінансовими показниками, неможливе без ефективних дій в маркетингу, внутрішніх процесах та можливостей зростання організації. *Перспектива маркетингу* визначає ключові сегменти ринку, на яких організація планує сконцентрувати зусилля з просування та реалізації своїх товарів. Показниками ефективності маркетингової діяльності є рівень конкурентоспроможності товарів, частка ринку в цільових сегментах, темпи зростання ринку тощо. Це дає можливість підсилити стратегію в площині маркетингу і продажу, що повинно сприяти зростанню фінансових показників у майбутньому. *Перспектива внутрішніх бізнес-процесів* ідентифікує основні процеси, які повинні бути вдосконалені та розвинуті з метою закріплення конкурентних переваг галузі або підприємства. Ефективність бізнес-процесів ідентифікує цінність товару для споживачів, тому від стану організації внутрішніх бізнес-процесів залежать обсяги цільового ринку, цінові характеристики товару, що йому пропонуються, а відтак і фінансова ефективність організації. Показниками, які демонструють ефективність бізнес-процесів, можуть бути: відсоток браку, ефективність використання технологічного обладнання (коефіцієнт ви-

користання потужностей), ефективність використання виробничих площ, матеріало- та енергомісткість виробництва тощо. *Перспектива навчання і розвитку* визначає інфраструктуру, яку організація повинна побудувати для того, щоб забезпечити зростання і розвиток у довгостроковій перспективі. Забезпечити тривалий успіх можна через об'єднання трьох головних чинників: людських ресурсів, систем і організаційних процедур. Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності необхідно інвестувати в підвищення кваліфікації власних співробітників, в інформаційні технології, системи і процедури. Показниками ефективності виступають в цьому разі якість технологій (глибина переробки сировини), доступ до інновацій, якісний склад персоналу, плинність кадрів, ступінь мотивації персоналу (темпи зростання заробітної плати), доступ до інформації для прийняття управлінських рішень, ефективність роботи інформаційної системи тощо.

СЗП дає змогу ефективно вирішувати проблеми взаємозв'язку результатів поточної діяльності з довгостроковою стратегією розвитку організації через управління такими ключовими процесами, як комунікації, бізнес-планування, підсилення зворотного зв'язку та навчання стратегії. СЗП базується на ключових концепціях, розроблених у попередніх управлінських методиках: повне управління якістю; концепція маркетингу, орієнтованого на споживача; сучасні концепції менеджменту організації, фінансового менеджменту та стратегічного менеджменту. СЗП дає абсолютно новий інструмент управління, який переводить бачення розвитку організації та її стратегію в набір взаємопов'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не лише поточного, а й майбутнього розвитку організації. *Схема методології побудови СЗП*: на першому етапі відповідно до поставленої мети організації та можливостей і обмежень, які в ній існують, визначають показники для вимірювання стратегічного розвитку (досягнення мети); після цього їх ідентифікують; один з основних етапів — передбачення результатів; наступний — узгодження мети і результатів для можливості подальшого планування. Головною проблемою успішної реалізації СЗП є вибір показників ефективності за кожною із перспектив,

оскільки управляти ефективністю можна лише тоді, коли є змога коригування дій, але неможливо виправити те, що не можна виміряти. Показники ефективності повинні бути узгоджені з пріоритетами, цілями, ключовими чинниками розвитку та відповідати критеріям відбору найбільш реалістичних показників. Але для того, щоб це стало реальним, обрані показники повинні забезпечувати: стратегічний зворотний зв'язок (що демонструє особам, які приймають рішення, поточний статус економічної системи за кількома перспективами); діагностичний зворотний зв'язок із різноманітними процесами для управління змінами; часові тенденції зміни ефективності; зворотний зв'язок між методами вимірювання та вибором контрольованих показників; кількісні вхідні параметри методів прогнозування та моделювання для систем підтримання прийняття рішень. Основною ідеєю СЗП є підсилення стратегії, її формалізація, забезпечення моніторингу та зворотного зв'язку з метою управління ефективністю організації. Потреба впровадження цього підходу до вимірювання ефективності виникла через недосконалість традиційних вимірювачів.

На думку розробників концепції СЗП, вона вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові та нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результируючими показниками та ключовими факторами, під впливом яких вони формуються. Вона фактично перетворює систему вимірювання ефективності на систему управління з прямим зв'язком. СЗП — інструмент реалізації управління ефективністю за цілями. Система показників ефективності повинна містити набір показників, де збалансовано як короткотермінові, так і довготермінові цілі, фінансові та нефінансові показники, внутрішні та зовнішні чинники. СЗП — не лише інструмент, що забезпечує ефективне формування комунікацій корпоративної стратегії, а й механізм управління цією стратегією. Концепція СЗП будується на принципах визначення причинно-наслідкових зв'язків всіх показників; зв'язку результируючих показників, які можна вимірювати наприкінці періоду, та упереджувальних показників,

які можна швидко змінювати; зв'язку всіх показників з фінансовими результатами діяльності.

*Т. Мостенська*

**Система організації оплати праці** — система, складовими якої є: 1) наукова організація праці; 2) форми та система оплати праці: погодинна оплата (проста, погодинно-преміальна, посадові оклади); відрядна оплата (пряма, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна, акордна, бригадна); безтарифна оплата (контрактна); 3) нормування праці: норма чисельності; нормоване завдання; норма управління; норма часу; норма виробітку; норма обслуговування; 4) тарифна система: тарифно-кваліфікаційний довідник; тарифна сітка; мінімальна заробітна плата; тарифна угода. Всі елементи оплати праці об'єднані в єдину С. о. п. При оплаті праці визначаються кількість та якість праці, система преміювання, джерела та умови преміювання. Оплата праці залежить від умов праці (нормальні, шкідливі, важкі). За погодинної оплати праці сума виплат залежить від кількості відпрацьованих годин, за відрядної — від обсягу виконаної роботи. Безтарифна форма оплати праці визначає розмір заробітної плати відповідно до підписаної угоди між керівником та виконавцем робочого процесу. Її, як правило, застосовують у тому разі, коли йдеться про залучення до співпраці фахівців високої кваліфікації. В основу безтарифної системи оплати праці можуть бути покладені характеристики виконавця (рівень кваліфікації, потреба у конкретній людині, терміни найняття та ін.) В цьому разі не виключається суб'єктивний підхід у встановленні суми оплати праці. Заробітна плата поділяється на основну та додаткову. Крім виплат за тарифними розрядами вона враховує виплати за роботу у святкові та вихідні дні, у вечірній та нічний час, шкідливі умови праці, інтенсивність роботи, стаж роботи тощо. С. о. п. на конкретному підприємстві залежить від галузі, виду виробничих процесів, стану та якості основних засобів виробництва, умов виробництва, ресурсів тощо. Як правило, в організаціях використовують різні форми оплати праці для різних категорій працівників. Для робітників основного виробництва — це погодинна або відрядна форма оплати праці залежно від типу виробничого процесу; для

допоміжних робітників — погодинна; для менеджменту — система окладів та контрактна форма. Найбільшу зацікавленість працівників у результатах праці формують відрядно-преміальна та відрядно-прогресивна системи оплати праці, оскільки в цьому разі оплата здійснюється не за час, проведений на робочому місці, а за фактичний випуск продукції певної якості.

*Т. Мостенська*

**Система управління авторитарна** — система управління, за якої політична та економічна влада в державі належить групі людей, які мають відносно відокремлений, замкнутий соціальний стан (становлять владну корпорацію).

*М. Головатий*

**Система управління персоналом** — система, яка складається з таких етапів: розроблення ефективної кадрової політики; формування оптимального механізму управління персоналом; планування розвитку людських ресурсів; набір персоналу, його профорієнтація та адаптація; оцінка кадрів та формування якісного кадрового потенціалу; організація навчання; управління трудовою дисципліною та плинністю кадрів; забезпечення ефективності кадрової роботи.

*Г. Щокін*

**Система управління якістю** — сукупність управлінських органів і об'єктів управління, заходів, методів і засобів, спрямованих на встановлення, забезпечення і підтримання високого рівня якості продукції. Системне управління якістю передбачає: 1. *Поширення уваги до якості на всі підрозділи фірми, кожне робоче місце:* а) забезпечення якості розуміють не як технічну функцію, що реалізується якимось одним підрозділом, а як систематичний процес, що пронизує всю організаційну структуру підприємства; б) усвідомленню важливості якості, її ролі в діяльності підприємства повинна відповідати його організаційна структура; в) актуальність якості не обмежується певними межами виробничого циклу, а передбачає розроблення продукції, конструювання, маркетинг і післяреалізаційне обслуговування; г) якість орієнтована на задоволення потреб споживача, а не виробника; г) підвищення якості продукції

вимагає застосування нової технології виробництва — від автоматизації проектування до автоматизованого контролю якості; д) загальне підвищення якості досягається тільки зацікавленою участю всіх працівників. 2. *Поширення управління якістю на весь життєвий цикл виробу* — від проектування до утилізації, у т. ч.: політика у сфері якості продукції, С. у. я. та життєвий цикл виробу (петля якості). С. у. я. продукції базується на взаємозалежних категоріях управління: об'єкт, цілі, фактори, суб'єкт, методи, функції, засоби, принцип, вид, тип критеріїв тощо. Вона повинна задовольняти таким вимогам: 1) до системи контролю й випробувань продукції, сертифікації надійності; 2) до системи організації виробництва; 3) до С. у. я. від проектування до експлуатації. С. у. я. охоплює: завдання керівництва (політика у сфері якості); систему документації та планування; документацію вимог та можливість їх виконання; якість під час розроблення (планування, компетентність, документація, перевірка, результат, зміни); якість під час закупівель (документація, контроль); позначення виробів і можливість їхнього контролю; якість під час виробництва (планування, інструкції, кваліфікація, контроль); перевірка якості (вхідні перевірки, міжопераційний контроль, остаточний контроль, документація випробувань); контроль над засобами, які використовуються для здійснення випробувань; коригувальні заходи; якість під час зберігання, переміщення, пакування, відправлення товару; документування якості; внутрішній контроль за системою підтримання якості; навчання; застосування статистичних методів; аналіз якості та систем вжитих заходів. Для впровадження С. у. я. необхідним є усвідомлення персоналом підприємства значення його дій для підвищення якості продукції та послуг. Це досягається шляхом систематизованого навчання працівників. Таким чином можна отримати загальну картину "людських ресурсів", що дає можливість планувати процес добору та "розвитку" персоналу. Вимогою С. у. я. є створення відповідних процесів комунікації всередині організації. С. у. я. продукції виконує такі функції: 1) стратегічного, тактичного і оперативного управління; 2) прийняття рішень, аналізу та обліку, інформаційно-контрольні; 3) спеціалізовані та спільні

для всіх стадій життєвого циклу продукції; 4) управління за науково-технічними, виробничими, економічними і соціальними факторами і умовами. Стратегічні функції передбачають: прогнозування та аналіз базових показників якості; визначення напрямів проектних і конструкторських робіт; аналіз досягнутих результатів якості виробництва; аналіз інформації про реклаमाції та споживацький попит. Тактичні функції: управління сферою виробництва; підтримання на рівні заданих показників якості; взаємодія з керованими об'єктами і зовнішнім середовищем. Використання організацією С. у. я. надає їй такі переваги: вимагає формування політики якості, що сприяє аналізу детальних умов діяльності, прогнозів і тим самим визначає стратегічні цілі; дає змогу діагностувати управління організацією і отримати картину наявних повноважень, процедур та функціональних процесів, систематично ідентифікувати вимоги та очікування громадян — клієнтів організації.

*Н. Новальська*

**Ситуативний контекст спілкування** — обставини, за яких відбувається спілкування: місце, час, особистість партнера (партнерів), соціальні ролі учасників тощо.

*М. Головатий*

**Ситуаційна модель прийняття рішень Врума — Йеттона — Яго** — модель застосування певного лідерського стилю залежно від ситуації. Розроблена В. Врумом і П. Йеттоном, істотно доповнена Яго. Зосереджує увагу на процесі прийняття рішень і пропонує визначати ефективний лідерський стиль відповідно до ситуації. Передбачається, що один і той самий лідер може використовувати різні стилі. Основною відмінністю моделі є її орієнтованість тільки на один аспект лідерської поведінки — залучення підлеглих до участі в прийнятті рішень. Лідеру пропонується зосереджуватися на проблемі, що має бути вирішена, і на ситуації, в якій проблема виникла. Мається на увазі також, що певні соціальні процеси можуть вплинути на рівень участі підлеглих у вирішенні проблем. Головною ідеєю моделі є те, що ступінь чи рівень залучення підлеглих до участі в ухваленні рішення залежить від характеристик ситуації. Відповідно до мо-

делі не існує одного правильного, єдиного способу прийняття рішення, прийнятного для всіх ситуацій. Після аналізу й оцінки кожного аспекту проблеми лідер визначає, який стиль, з погляду участі підлеглих в ухваленні рішення, є оптимальним. На думку авторів моделі, існують п'ять стилів управління, які може використовувати керівник залежно від ступеня участі підлеглих у прийнятті рішень: 1) самому вирішувати проблему або приймати рішення на підставі наявної інформації; 2) одержувати необхідну інформацію від підлеглих і потім самому вирішувати проблему (роль підлеглих у прийнятті рішення — надання необхідної інформації, а не пошук чи оцінка альтернативних рішень); 3) викласти проблему індивідуально тим підлеглим, кого це стосується, і, вислухавши окремо їх ідеї та пропозиції, прийняти рішення, що враховує (чи не враховує) думку підлеглих; 4) викласти проблему групі підлеглих і, заслухавши всі ідеї та пропозиції в колективі, прийняти рішення, що відображає (чи ні) точки зору підлеглих; 5) викласти проблему групі підлеглих і усім разом знаходити й оцінювати альтернативи та намагаться дійти згоди стосовно їх вибору; при цьому керівник не намагається вплинути на групу, нав'язати своє рішення, а приймає і виконує будь-яке рішення, яке вся група вважає найприйнятнішим. Розроблено сім критеріїв, за якими оцінюються ситуація “підлегли — керівник”, а також модель “дерева рішень”. *Критерії проблеми* за моделлю: значення якості рішення; наявність достатньої інформації чи досвіду в керівника для ухвалення якісного рішення; ступінь структурованості проблеми; значення згоди підлеглих з цілями організації та їхньої причетності до ефективного виконання рішення; визначена на підставі минулого досвіду ймовірність того, що автократичне рішення керівника знайде підтримку в підлеглих; ступінь мотивації підлеглих на досягнення цілей організації, якщо вони виконують завдання, сформульовані при викладі проблеми; ступінь ймовірності конфлікту між підлеглими при виборі альтернативи. Кожен критерій перетворюється на запитання, які керівник ставить собі, оцінюючи ситуацію. Таким чином модель заснована на п'ятьох видах поведінки і сімох потенційних ситуаціях, співвідношення яких дає змогу керівникові прийняти рішення.

Л. Лопатенко

**Ситуація комунікативна** — конкретна ситуація спілкування партнерів по комунікації, яка спонукає їх до відповідної міжособистісної інтеграції. С. к. зумовлює мовну поведінку, способи реалізації комунікативної інтенції (стратегію, тактику комунікації тощо).

М. Головатий

**“Сіменс”** (*Siemens A. G.*) — німецька транснаціональна корпорація (ТНК), сферами діяльності якої є: інформатика і зв'язок, автоматизація і управління, енергетика, транспорт, медицина, освітлювальна техніка; функціонує у 190 країнах світу. Діяльність за межами Німеччини (звідки походить основний капітал) забезпечує компанії до 80 % продажу. В межах основних напрямів працюють окремі департаменти, що відповідають за оперативний бізнес в усьому світі. Результати діяльності більшості з них забезпечують “С.” роль світового лідера у відповідних галузях. Зокрема, департамент виробництва енергії (PG) є другим у світі за масштабами виробництва оснащення для електростанцій (турбоагрегатів, електротехнічного оснащення, автоматичних систем управління); за виробництвом комп'ютерів СП Fujitsu-Siemens посідає четверте місце після компаній IDC, Dell, IBM; департамент мобільного зв'язку і передавання інформації (ICM) з часткою ринку 8,8 % належить до трійки світових лідерів з виробництва і продажу засобів мобільного зв'язку (за цим показником Siemens Mobil є другою після Nokia компанією в Європі). Компанія “С.” має геоцентричну стратегічну орієнтацію, є прикладом успішного та прибуткового застосування стратегії диверсифікації. У своїй діяльності керується принципом: у кожній галузі, в якій вона працює, має входити в трійку світових лідерів. Якщо цього не вдається досягти, компанія приймає стратегічне рішення, наприклад зі створення спільного підприємства з компанією-лідером в цій галузі. Так відбулося, зокрема, у сфері виробництва комп'ютерів, коли було створено компанію Fujitsu-Siemens. “С.” має матричну організаційну структуру: одна сторона матриці — це Рада директорів, до якої входять 8 менеджерів, кожен з яких відповідає за певний напрям бізнесу; друга сторона — регіональна відповідальність. Таким чином, один керівник може вико-

ристовувати досвід роботи різних регіонів для просування бізнесу на території, що перебуває під його керівництвом. Структура базується на двох основних принципах: 1) “принципі світового підприємця” (тобто департамент, який виробляє певні види продукції, відповідає за цей сегмент повністю в усьому світі — від розроблення до продажу на регіональних ринках; керівник цього департаменту несе відповідальність і за рівень прибутків, і за збитки, і за планування розвитку цього напрямку; фактично це окремі підприємства в рамках концерну; 2) регіональній відповідальності — кожний регіональний підрозділ є абсолютно самостійною організацією зі своїми бюджетом, структурою тощо; фактично кожний начальник місцевого департаменту має подвійне підпорядкування — голові регіонального офісу і керівнику відповідного напрямку в головному офісі, що дає змогу контролювати як процес розвитку компанії в цілому, так і її успішність в окремих сегментах.

Управління компанією забезпечують три органи: наглядова рада, рада директорів і щорічні збори акціонерів. Наглядова рада обирається на 5 років і складається з 20 членів: 10 — представники акціонерів, які обираються на щорічних зборах акціонерів, 10 — представники працівників компанії. Голова наглядової ради має право вирішального голосу. Наглядова рада складається з чотирьох комітетів: виконавчого, комітету аудиту, посередництва та інвестиційного. Рада директорів у складі 13 осіб є керівним органом компанії. Вона має відстоювати інтереси компанії та забезпечувати її постійне зростання. Щорічні збори акціонерів надають їм можливість брати участь у прийнятті рішень компанії. Кожна акція надає право одного голосу. Збори проводяться головою наглядової ради. Виключно щорічними зборами акціонерів визначається рівень капіталізації компанії. Німеччина належить до групи країн, що застосовують так звану “всесвітню систему пільг” в оподаткуванні ТНК. Згідно з нею доходи “С.”, отримані з-за кордону, обкладаються всіма податками, проте існують податкові пільги, які поширюються на податки, сплачувані в країні, де розташовані дочірні компанії “С.”. Інтернаціоналізація бізнесу спричиняє інтернаціоналізацію управління, що актуалізує в ТНК кадрову проблему. На початку 2004 р. кіль-

кість працівників “С.” становила 417 тис. порівняно з 426 тис. осіб у 2003 р. Розподіл персоналу за сферами зайнятості: 41 % — виробництво, 33 — продаж та маркетинг, 13 — дослідження та розробки, 13% — адміністративно-управлінський апарат. Щороку компанія інвестує до 500 млн євро в програми підвищення кваліфікації персоналу. Продовжує політику постійних професійних тренінгів та підвищення або продовження освіти. Приблизно 40 % з 500 млн євро витрачається на тренінги для персоналу, 60 % — на освіту. Професійні тренінги компанії забезпечують підготовку за 35 спеціальностями.

В Україні “С.” розпочала діяльність у 1992 р. з відкриття представництва з центральним бюро у Києві. Сьогодні вона працює в Україні через національні компанії — дочірнє підприємство із 100 % іноземних інвестицій “С. Україна”, відкрите у 1997 р.; спільне українсько-російсько-німецьке підприємство “МКМ Телеком”, засноване у 1990 р., в якому частка “С.” становить 66,66 %, а також через офіційне представництво “С.”. В цілому, в Україні представлена продукція практично всіх департаментів компанії.

*І. Хильчевська*

**Сінго Сінгео** (1909–1990) — один з провідних теоретиків управління ефективною виробництва (Японія). Народився 8 січня 1909 р. у м. Сага, Японія; в 1930 р. закінчив машинобудівний факультет Технічного коледжу Яманансі; в 1930 р. поступив на роботу в Taipei Railway Company (о. Тайвань); в 1937 р. відвідував курси перепідготовки інженерно-технічних кадрів, які були організовані Японською промисловою асоціацією; в 1943 р. за наказом Міністерства озброєння був переведений у розташовану у Йокогамі Amano Manufacturing Company; в 1946 р. — консультант з виробництва в Японській асоціації менеджменту; в 1955 р. — помічник Таїрі Оно з Toyota Motor Company в розробленні Toyota Production System (TPS); в 1959 р. вийшов з Японської асоціації менеджменту та організував власну консультативну фірму Institute for Management Improvement; з початку 70-х років став проводити консультації в країнах Європи та Америки; в 1988 р. був удостоєний звання почесного доктора машинобудування

в Тулузькому університеті (Франція) та Університеті штату Юта (США); в 1988 р. заснував щорічні премії “Shingo Prizes for Manufacturing Excellence” для кращих машинобудівних підприємств Північної Америки; помер 14 листопада 1990 р. в Токіо. *Основні праці*: “Революція у виробництві: система SMED” (1985); “Нульова перевірка якості: початкова інспекція і система Poka-yoke System” (1986); “Вивчення системи виробництва Toyota з індустріальної технічної точки зору” (1989); “Система управління виробництвом Shingo” (1992). За роки професійної кар’єри С. зробив важливий внесок у розвиток методів ефективного виробничого менеджменту — зокрема у впровадженні методу виробництва “точно вчасно”, його рекомендації дали змогу усунути виробничі проблеми таких відомих компаній, як Toyota, Ford, Mitsubishi, Honda, Sharp, Peugeot, Citroen, Matsushita, Hewlett Packard, Nippon Steel, Mazda. Метод виробництва “точно вчасно” став загальносвітовим стандартом при виробництві таких товарів, як автомобілі та побутова техніка. Він забезпечує можливість одночасного зменшення витрат та запасів, підвищення якості та зниження строків поставок. Цей метод становить нову парадигму розвитку ефективного виробництва з використанням операцій, що повторюються, і ключова роль С. в її розробленні забезпечила йому місце серед видатних фахівців, які зробили найбільший внесок у розвиток теорії та практики менеджменту.

*М. Філіппов*

**Сітковий графік** — система сіткового планування й управління (СПУ), яка є комплексом графічних і розрахункових методів, організаційних заходів та контрольних прийомів, що забезпечують моделювання, аналіз і динамічну перебудову плану реалізації складних проектів та визначають мінімальний час виконання всього комплексу робіт за мінімальної вартості продукції. Сутність СПУ полягає в тому, що для відображення зв’язків між запланованими роботами та порядку їх виконання використовується С. г., який дає змогу оперативно аналізувати процес виконання всього комплексу робіт і управляти ним. Сіткові моделі було розроблено в 50-х роках ХХ ст., щоб допомогти менеджерам складати плани, управляти і

контролювати великі та складні проекти. Вперше (1957 р.) ці моделі використали під час будівництва та ремонту хімічних заводів Дюпона, а в 1958 р. їх почав застосовувати військово-морський флот США. Існують шість основних етапів, за якими здійснюються ці моделі: 1) визначення проекту і всіх його основних робіт і завдань; 2) встановлення усіх зв’язків між роботами, визначення порядку їх виконання; 3) графічна побудова моделі, яка містить всі роботи; 4) визначення часових (грошових) витрат за кожною роботою; 5) визначення найдовшого часу на графіку від початку виконання проекту до його завершення; 6) використання сіткової моделі для реалізації плану, розкладу виконання робіт, управління і контролю за розвитком проекту.

С. г. містить два основних елементи — роботу та подію. Робота — це трудовий процес, що вимагає затрат часу і ресурсів, або процес очікування (остигання, сушіння, старіння), який потребує витрат часу. Робота позначається стрілкою. Крім реальних робіт, які вимагають витрат часу, існують фіктивні роботи. Вони використовуються для того, щоб показати логічний зв’язок між результатами робіт (подіями), і зображуються пунктирними стрілками. Час, витрачений на роботу (тривалість), позначають над стрілкою (дні, тижні); для фіктивних робіт він дорівнює нулю. Подією називають результат виконаної роботи. На відміну від роботи, подія — це момент завершення роботи, тривалість події дорівнює нулю. Розрізняють такі види подій: початкова (вихідна — *i*), за якою починається вихідна робота; вхідна (кінцева — *j*), якій передують вхідна робота; завершальна (*C*), за якою не виконуються роботи, і вихідна (*L*), якій не передують роботи. При побудові С. г. потрібно дотримуватись певних правил: 1) потік часу в моделі має йти зліва направо та згори донизу; 2) графік повинен мати лише одну вихідну та одну завершальну подію (для одноцільової моделі); 3) графік не повинен мати циклів; 4) модель не повинна мати “тупиків”, тобто подій, які не мають попередніх чи наступних робіт, крім вихідної та завершальної; 5) між двома подіями може бути здійснена лише одна робота; якщо необхідно здійснити дві роботи, то вводять додаткову подію і фіктивну роботу. Для оцінки тривалості виконання окремих робіт використовують



нормативи часу або попередній досвід. За їх відсутності звертаються до експертних оцінок щодо визначення тривалості кожної роботи. Після цього починають розрахунок основних часових параметрів С. г., протягом якого встановлюють: тривалість і резерви часу шляхів, ранні та пізні терміни здійснення подій, терміни початку і завершення робіт, резерви часу подій та робіт. Основний параметр С. г. — резерв часу події — часу, на який може бути затримано здійснення події без порушення терміну розроблення в цілому. Після складання і розрахунку параметрів С. г. здійснюють його аналіз і оптимізацію. Оптимізацію виконують шляхом послідовного, іноді багаторазового поліпшення первинного варіанта плану та вибору найкращого з отриманих варіантів за допомогою порівняльного розрахунку.

*Л. Лопатенко*

**Складні відсотки** — нарахування відсотків на відсотковий прибуток. С. в. не виплачуються відразу після нарахування, а приєднуються до суми початкового капіталу. При цьому база нарахування С. в. збільшується з кожним періодом нарахування.

*О. Казак*

**Складське господарство організації** — комплекс підрозділів та служб, які виконують такі завдання: своєчасне забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, обладнанням, запасними частинами, комплектуючими; забезпечення збереження матеріальних цінностей; зниження витрат, пов'язаних із здійсненням складських операцій і утриманням складів; підвищення продуктивності та поліпшення умов праці складських працівників. *Функції С. г. о.:* накопичення матеріальних ресурсів в обсягах і номенклатурі, достатніх для стабільного, ритмічного процесу виробництва; зберігання та облік ресурсів, матеріалів і готової продукції; планове безперерйне забезпечення цехів і дільниць матеріальними ресурсами; підготовка матеріалів та їх безпосереднього використання; відвантаження готової продукції споживачам. Найважливішим елементом С. г. о. є склади — будівлі та споруди, призначені для приймання, розміщення, збе-

реження матеріальних ресурсів, підготовки їх до використання і відпуску споживачам. На підприємствах використовуються різні види складів: 1) за призначенням вантажів — склади сировини і матеріалів, палива, обладнання, готової продукції, інструментальні; 2) за номенклатурою цінностей — спеціалізовані та універсальні; 3) за функціями у виробничому процесі — склади матеріально-технічного постачання, виробничі, збутові; 4) за масштабами діяльності — загальнозаводські, цехові; 5) за типом будівлі — відкриті, напівзакриті, закриті, спеціальні; 6) за ступенем механізації — немеханізовані, механізовані, автоматизовані, автоматичні; 7) за типом користувачів — індивідуальні, колективного користування; 8) за можливістю доставки вантажів різними типами транспорту — пристанційні (залізничний транспорт), портіві (морський, річковий транспорт), прирельсові (залізничний транспорт), глибинні (автомобільний транспорт). Формування С. г. о. передбачає вирішення таких проблем: аналіз виробничої структури підприємства, особливостей його виробничих процесів; визначення номенклатури і типу складських приміщень; розроблення схем розміщення нових складських приміщень, їх проектування, будівництво, оренда; організація обліку і контролю руху матеріальних потоків через склади; організація видачі та доставки вантажів споживачам; аналіз ефективності роботи С. г. о., розроблення і впровадження пропозицій з поліпшення його роботи.

*В. Сладкевич*

**Слоан Альфред Прічард молодший** (1875—1966) — талановитий організатор промислового виробництва, видатний менеджер та маркетолог, один із засновників автомобільної промисловості США. Народився 23 травня 1875 р. в Нью-Хейвені, штат Коннектикут; у 1895 р. одержав диплом інженера-електрика в Массачусетському технологічному інституті (МТІ); в 1895 р. почав свою кар'єру в Hyatt Rolle Bearing Company (штат Нью-Джерсі) і у 26 років став її президентом; перейшов до компанії General Motors (GM), у 1918 р. став її віце-президентом і членом виконавчого комітету, в 1920 р. — віце-президентом з операцій, а в 1923 р. — президентом та головним виконавчим директором; наприкінці 20-х років під керівництвом

С. GM за обсягом продажу випередила компанію Ford і стала найбільшою автомобілебудівною фірмою у світі. *Основні праці*: “Пригоди людини у білому комірці (з Б. Спаркес)” (1941); “Мої роки з General Motors (1964). Головні досягнення у діяльності С.: 1) стабілізація, реконструкція та успішне закріплення позиції крупної групи компаній у важливій галузі промисловості; 2) вирішення багатьох проблем великомасштабного та різноманітного комерційного управління корпорацією за рахунок впровадження продуманої та гнучкої системи децентралізації; 3) значне вдосконалення методів споживчого маркетингу; 4) створення численних методів і структур, які забезпечують топ-менеджерів необхідною для розроблення стратегії та прийняття оперативних рішень інформацією; 5) поширення досвіду та передових досягнень за допомогою реалізації учбових програм і проведення практичних семінарів з проблем організації та управління бізнесом в багатьох країнах світу. Основна заслуга С. — вдосконалення методів управління підприємством і демонстрування того, що менеджмент може стати соціально відповідальною та корисною діяльністю. Зростання добробуту населення, інтернаціоналізація виробництва і ринків та міжнародна конкуренція певною мірою применшили значення багатьох нововведень С. в GM, але багато компаній в різних країнах успішно продовжують використовувати його досвід.

*М. Філіппов*

**Служба** — 1) група підрозділів підприємства, установи, організації, яка виконує спільно специфічні для неї функції (фінансово-економічна С., господарська С. тощо); 2) спеціальна галузь роботи з установами, які до неї належать (С. безпеки України, медична С.); 3) робота, зайняття службовця, а також місце його роботи, місце служби.

*В. Короткі*

**Служба (відділ) маркетингу** — спеціальний підрозділ, що діє на основі принципів і методів маркетингу. Завдання: комплексне вивчення ринку, забезпечення стійкої реалізації товару, ринкова орієнтація виробництва і проектно-конструкторських робіт.

*В. Захожай.*

**Служба управління персоналом** (див. *Кадрова служба*)

*Г. Щокін*

**Сміт Адам** (1723–1790) — засновник класичної політичної економії. Вперше запропонував наукове пояснення суспільних відносин, які склалися навколо матеріального виробництва, визначив механізм накопичення капіталу, довів, що економіка країни — єдиний механізм. Запропонував раціональну систему організації виробництва, пропагував розподіл праці, який сприятиме підвищенню продуктивності. Народився у невеликому шотландському містечку Керколді; у 1741 р. вступив до Оксфордського університету; у 1751 р. одержав пропозицію стати професором університету в Глазго; наступного року очолив кафедру логіки, а через рік також кафедру моральної філософії, 1754 р. став ректором Університету. Виконував обов'язки економічного консультанта англійського прем'єр-міністра У. Пітта, англійська влада надала йому почесну посаду верховного митного комісара Шотландії. У своїй найвідомішій праці “Багатство націй” С. заснував класичну школу політекономії, започаткував ліберальну економіку. Він вважав, що тарифна політика меркантилізму була скоріше деструктивною, ніж зберігаючою, зменшувала ефективність економіки неправильним розподілом національних ресурсів. Зазначав, що тільки ринок та конкуренція можуть бути регуляторами економічної активності. Лише ринок може забезпечити найкращий розподіл ресурсів, найефективнішу віддачу та економічну зацікавленість кожного учасника і кожної нації, принесе найбільший добробут всім, хто діє на ринку вільної конкуренції. С. пропагував ринкову етику і водночас можливість приватної ініціативи а не меркантилізм; конкуренції, а не протекціонізм; інновації, а не економічну стагнацію; особисту зацікавленість, а не державні інтереси як мотивуючу силу.

*Т. Мостенська*

**Соціалізація** — 1) процес становлення особистості, засвоєння індивідом цінностей, норм, установок, зразків поведінки, притаманних певному суспільству, соціальній групі; 2) процес залучення індивіда до

системи суспільних відносин, формування його соціального досвіду, становлення й розвитку як цілісної особистості. Розрізняють С: первинну (дитинство, підлітковий вік, юність) і вторинну (зрілий вік). С. передбачає взаємодію людини із соціальним оточенням, яке впливає на формування її певних соціальних якостей та рис, на активне засвоєння й відтворення нею системних суспільних зв'язків.

*М. Головатий*

**Соціальний капітал** — ресурси, створені вільним і раціональним індивідом для досягнення власних вигод, пов'язані з належністю до групи: мережа мобілізуючих зв'язків, якими не можна скористатися інакше, ніж через відповідні засоби групи, яка має певну владу і здатність зробити “послугу за послугою” (сім'я, друзі, колектив, церква тощо). С. к. — це потенціал взаємної довіри і взаємодопомоги, який цілеспрямовано формується у міжособистісних відносинах. На кшталт фізичному і людському капіталу, втіленому в праці та навчанні через підвищення індивідуальної продуктивності, С. к. виявляється у таких елементах громадської організації, як соціальні мережі, соціальні норми і довіра, що створюють умови для координації та співпраці заради взаємної вигоди. Економічне значення С. к. в тому, що він зменшує витрати на координацію спільної діяльності, замінюючи контракти, формальні правила і бюрократичні процедури на відносини довіри, засвоєні професійними стандартами, етикою спілкування. Отже, С. к. є атрибутом індивіда, даючи йому суттєві переваги в реалізації життєвих цілей, у т. ч. здобутті освіти, професії, кар'єри, у захисті майна, доступі до інформації. На індивідуальному рівні до отриманих вигод С. к. дослідники відносять рівень здоров'я, виховання і навчання дітей, особисті плідні зв'язки з “потрібними людьми”, можливістю ефективного пошуку й отримання роботи, задоволеність життям, вивільнення часу, відсутність необхідності самостійно вирішувати всі проблеми, ширшу соціальну ідентифікацію тощо. На організаційному рівні — зниження плинності кадрів, спадковість персоналу, неформальні можливості підвищення кваліфікації, колективне здобуття знань. На рівні суспільства — полегшення соціального контролю і

передання соціального досвіду, соціальну солідарність, здешевлення бюрократичної машини.

*В. Халамендик*

**Соціологія управління** — галузь соціології, яка вивчає закономірності, засоби, форми та методи цілеспрямованого впливу на соціальні відносини, структури і процеси суспільства (організації) з метою упорядкування, підтримання, збереження його оптимального функціонування, розвитку або зміни, переведення в інший стан. С. у. досліджує також природу управлінських відносин, соціальні цілі управління щодо відповідності інтересам тих, ким управляють. Головними завданнями С. у. є: вивчення реальних фактів, що становлять соціальну систему управлінської діяльності, яка постійно розвивається; виділення з багатьох реальних фактів управлінської діяльності найважливіших, типових з тим, щоб визначити тенденції та особливості розвитку процесів управління, їх зміни залежно від соціально-економічних, політичних, соціокультурних та інших умов життєдіяльності людей, груп, суспільства; визначення причин появи в структурі управління певних інновацій та їх використання в управлінні. Основні функції С. у.: пізнавальна, оцінювальна, прогностична, освітня, вдосконалення системи управління. С. у. вивчає проблеми: організації процесів управління; добору, розстановки, навчання, виховання управлінських кадрів; міжособистісні стосунки працівників апарату управління при виконанні ними управлінських функцій. За проблематикою С. у. близька до таких галузей соціологічної науки, як соціологія організацій, соціологія праці, соціологія політики, економічна соціологія.

*М. Головатий*

**Спекуляція** — скуповування товарів або інших речей, на які встановлено державні роздрібні ціни, в підприємствах (організаціях) торгівлі, а так само інших підприємствах, що здійснюють реалізацію товарів або інших речей населенню, та їх перепродаж з метою наживи.

*Г. Барчан*

**Спеціалізація** — форма організації виробництва, за якої відбувається процес відокремлення підприємства або підроз-

ділу, що випускає певну продукцію чи її частину, виконує певні технологічні операції (роботи). В організаційному аспекті С. — обмеження номенклатури виробів, що виготовляються, близьких за призначенням та конструкцією, або обмеження номенклатури процесів, які використовуються для виготовлення виробів, різних за призначенням та конструкцією. На практиці цей процес розвивається в трьох напрямках: предметна, подетальна і технологічна С. Предметна С. пов'язана з відокремленням виробництва, зумовленим випуском готових виробів (предметів), і характерна передусім для великих підприємств, що випускають складну продукцію. Номенклатура випуску вкрай обмежена, за кожним цехом закріплюється, як правило, випуск одного виду продукції. Подетальна С. полягає у відокремленні виробництва на базі випуску окремих частин (деталей), предметів (готової продукції) і є найпоширенішим видом спеціалізації, за якого за виробничими підрозділами (цехами, дільницями) закріплюється виготовлення однієї або кількох конструктивно й технологічно близьких деталей. Подетальна С. властива цехам і виробничим дільницям; на підприємства в цілому вона поширюється дуже рідко. Технологічна С. виявляється у відокремленні виробництва на базі виконання певного комплексу технологічних операцій, які є частиною виробничого процесу. З огляду на це її називають стадійною. Окремим самостійним напрямом є функціональна С. — виділення допоміжних і обслуговуючих виробництв у самостійні підрозділи підприємства або у самостійні підприємства. З розвитком виробництва виникають певні суперечності між С., розмірами підприємств, їх структурних підрозділів і номенклатурою продукції, розширення якої зумовлене необхідністю задоволення зростаючих потреб споживачів. Ці суперечності мають діалектичний характер, для їх усунення використовують конструктивні, технологічні, технічні та економічні методи.

*Л. Лопатенко*

**Спеціалізація виробництва** — відокремлення і створення підприємств і галузей для випуску однорідної продукції. С. в. — одна з форм поділу праці між різними галузями і сферами виробництва

та всередині галузі, підприємства на всіх стадіях виробничого процесу. Головна ознака спеціалізованої галузі, підприємства — однорідність продукції, що виробляється. С. в. сприяє прискоренню науково-технічного прогресу, зростанню продуктивності праці, зниженню собівартості й поліпшенню якості продукції. В Україні розрізняють три форми С. в.: предметну, подетальну і технологічну. Предметна С. в. — найпростіша і найпоширеніша, передбачає зосередження окремих видів і типорозмірів готової продукції у мінімальній кількості підприємств і галузей промисловості. Подетальна С. в. полягає в тому, що підприємства виготовляють лише окремі частини, агрегати, вузли або деталі виробів (виробництво шарикопідшипників, поршнів, карбюраторів та ін.). Подетальну С. в. здійснюють залежно від матеріалу, з якого виготовляють вироби (метали, пластмаси), або від характеру виробів (стандартні, нормалізовані, спеціальні). Технологічна С. в. означає, що на підприємстві виконують лише окремий технологічний процес (виготовлення відливок, штампування, механічна обробка та ін.), її широко застосовують у ливарному, ковальсько-пресовому виробництві. На сучасному етапі розвитку економіки України С. в. є важливим завданням структурної політики, складовою структурних перетворень народногосподарського комплексу. Для розв'язання сучасних проблем С. в. необхідне визначення пріоритетних структурних напрямів перебудови економіки. Державної підтримки потребують наукомісткі та високотехнологічні галузі виробництва, які в перспективі визначатимуть риси економічного потенціалу України. У 90-х роках ХХ ст. саме вони зазнали найбільших втрат. С. в. має відображати розвиток найпріоритетніших галузей агропромислового комплексу України (зернового господарства, льонарства, вирощування олійних культур і цукрових буряків) та обробної промисловості. Значна увага в процесі С. в. приділяється забезпеченню експортної переорієнтації деяких галузей виробництва на основі технологічно передових інвестиційних проектів, у яких зацікавлене світове співтовариство. Розвиток С. в. в Україні покликаний забезпечити високий рівень таких традиційних галузей, як металургія,

енергетика, трубопровідний транспорт, виробництво аерокосмічних ракет і апаратів, мінеральних добрив. У перспективі С. в. має спиратися на піонерні науково-технічні програми, створення нових галузей і підприємств національної промисловості, відповідати вимогам соціально орієнтованої ринкової економіки. Важливим для підвищення ефективності розвитку С. в. є виготовлення виробів міжгалузевого використання на основі стандартизації, уніфікації виробів і деталей. С. в. передбачає відповідну ремонтну базу, яка забезпечує скорочення витрат ресурсів, швидке та якісне відновлення засобів праці.

*Л. Лопатенко*

**Співдіяльність** — форма відносин між діяльностями, в якій акцентується увага на збереженні повної самостійності кожної з них за способом буття та егоцентричності обліку буття іншої діяльності за змістом. За С. немає взаємних зобов'язань, але враховується буття інших діяльностей.

*В. Колпаков*

**Спілкування** — сукупність зв'язків і взаємодій людей, суспільств, суб'єктів (класів, груп, осіб), через які відбувається обмін інформацією, досвідом, умінням, навичками та результатами діяльності. С. класифікують на міжособистісне (взаємодія між кількома людьми); мовленнєве і немовленнєве; фактичне і формальне тощо.

*М. Головатий*

**Спонсорство** — матеріальна підтримка суспільно корисних проектів, організацій, осіб з метою досягнення власних маркетингових цілей. Існує кілька варіантів С.: 1) С. у сфері формування громадської думки (демонструє надійність, стабільний фінансовий стан, формує прихильність широких верств населення до суспільно корисної діяльності спонсора); 2) С. на цільових клієнтурних ринках (його завданнями є надання інформації про підприємство-спонсора, створення його позитивного іміджу, залучення постійних клієнтів); 3) внутрішнє С. (має на меті підвищення мотивації персоналу, згуртування колективу фірми). Основні види С.: спортивне, С. культури, соціальне, екологічне.

*В. Сладкевич*

**Спостережна рада акціонерного товариства** — рада, яка створюється для здійснення загального управління і контролю за діяльністю виконавчого органу (правління, дирекції). С. р. а. т. займається вирішенням питань, які не належать до компетенції загальних зборів акціонерів. Перелік питань закріплюється статутом товариства. Рада розглядає і приймає рішення з таких питань: скликання річних та позачергових зборів акціонерів товариства; затвердження порядку денного загальних зборів товариства; визначення дати складання списку акціонерів, які мають право брати участь у загальних зборах, та інші питання, пов'язані з підготовкою та проведенням загальних зборів акціонерів; винесення для вирішення загальними зборами акціонерів питань, що входять до їх компетенції; збільшення статутного капіталу товариства шляхом підвищення номінальної вартості акцій; розміщення товариством облігацій та інших цінних паперів; визначення ринкової вартості майна товариства шляхом залучення незалежного аудитора; створення виконавчого органу товариства і дострокове припинення його повноважень; рекомендації щодо розміру виплат членам ревізійної комісії товариства та її аудитору; рекомендації щодо розміру дивідендів за акціями і порядку їх виплати; використання резервного та інших фондів товариства; затвердження внутрішніх документів товариства, що визначають порядок діяльності його органів управління; створення філій та відкриття представництв товариства; прийняття рішення щодо його участі в інших організаціях; укладення крупних угод з придбання та відчуження товариством майна; інші питання, передбачені статутом товариства. Питання, які віднесені до виключної компетенції С. р. а. т., не можуть бути передані для вирішення його виконавчому органу. *Вибори С. р. а. т.*: члени її вибираються річними загальними зборами акціонерів на термін, передбачений статутом товариства. Особи, вибрані до складу ради можуть перевибиратись необмежену кількість разів. Члени ради не можуть бути членами виконавчого органу (правління, дирекції).

Українське законодавство не передбачає кількісного складу і порядок виборів членів С. р. а. т., а зарубіжний досвід свідчить: 1) члени ради вибираються терміном

на один рік і можуть перевибиратись необмежену кількість разів; члени колегіального виконавчого органу товариства не можуть становити більшості у раді; особа, яка здійснює функції одноосібного виконавчого органу, не може бути одночасно головою С. р. а. т.; вимоги до осіб, які вибираються до складу ради, передбачаються у статуті або внутрішнім документом, затвердженим загальними зборами акціонерів; для відкритого товариства з кількістю акціонерів — володарів голосуючих акцій понад 1000 кількісний склад ради не може бути меншим від 7 членів, а для товариства з кількістю акціонерів понад 10 000 — менше 9 членів; 2) акціонер має право віддавати голоси за своїми акціями повністю за одного кандидата або розподілити їх між кількома кандидатами у члени С. р. а. т. Вибраними до складу ради вважаються кандидати, які набрали найбільшу кількість голосів. Голова С. р. а. т. вибирається її членами зі складу ради більшістю голосів від кількості її членів, якщо інше не передбачено статутом. С. р. а. т. має право у будь-який час перевибрати голову ради більшістю голосів, якщо інше не передбачено статутом. Голова С. р. а. т. виконує такі функції: організує роботу ради; головує на її засіданнях; організує ведення протоколу засідання ради; головує на загальних зборах акціонерів, якщо інше не передбачено статутом. У разі відсутності голови С. р. а. т. його функції здійснює один із членів ради за її рішенням.

*Засідання ради* скликається її головою за власною ініціативою, на вимогу членів ради, виконавчого органу товариства або інших осіб, визначених статутом. Порядок скликання і проведення засідань С. р. а. т. визначається статутом товариства або його внутрішнім документом. Кворум для проведення засідань ради повинен бути не меншим половини від кількості вибраних членів ради. Якщо кількість членів ради буде меншою від половини кількості, передбаченої статутом, товариство повинно скликати позачергові загальні збори акціонерів для вибору нового складу С. р. а. т. Рішення на засіданнях ради приймаються більшістю голосів присутніх. Кожен член ради має тільки один голос. Передання голосу одним членом ради іншому забороняється. У разі однакової кількості голосів членів ради при прийнятті рішення голос

голови ради має вирішальне значення. На засіданні ради складається протокол, в якому визначаються: місце і час проведення; присутні на засіданні особи; порядок денний; питання, які були поставлені на голосування, та підсумки за ними; прийнятті рішення. Протокол засідання С. р. а. т. підписується головоючим на засіданні, який несе відповідальність за його достовірність. *Відповідальність членів С. р. а. т.:* при здійсненні своїх прав і виконанні обов'язків вони повинні діяти в інтересах товариства, здійснювати свої права і виконувати обов'язки стосовно товариства сумлінно і фахово. Члени ради несуть відповідальність перед товариством за збитки, спричинені їх діями (бездіяльністю). При цьому не несуть відповідальності члени, які голосували проти рішення, що спричинило товариству збитки, або не брали участі в голосуванні. При визначенні підстав і розміру відповідальності членів ради повинні бути враховані умови ділового обороту та інші обставини, які мали значення для справи. Товариство або акціонери мають право звернутися до суду з позовом до члена С. р. а. т. про відшкодування збитків, спричинених товариству.

В. Сладкевич

**Стадії розвитку конфлікту** — передконфліктна, конфліктна й післяконфліктна. Кожна з них поділяється на фази. Стадії і фази необов'язкові для всіх конфліктів, їх тривалість може бути різною, але послідовність у будь-якому конфлікті однакова. *1. Передконфліктна стадія.* Початковою фазою її є *конфліктна ситуація* — зростання напруженості у стосунках між потенційними суб'єктами конфлікту, спричинене певними протиріччями. Напруженість тривалий час може залишатися прихованою й не перетворюватися на відкрите зіткнення. Таку ситуацію називають потенційним або латентним (прихованим) конфліктом. Для перетворення ситуації, що склалася, на відкритий конфлікт необхідний формальний привід, “детонатор”, остання крапля, яка переповнить чашу терпіння сторін, тобто інцидент. *Інцидент* — зіткнення взаємодіючих сторін, яке служить приводом для переходу до відкритих конфліктних дій. Інцидент може бути спровокованим, заздалегідь спланованим, випадковим, реальним або надуманим в уяв-

ленні сторін. 2. *Конфліктна стадія*. У фазі прямої конфронтації протистояння стає відкритим і виражається в різноманітних проявах конфліктної поведінки, яка прямо чи опосередковано спрямована на те, щоб завадити протилежній стороні реалізувати свої інтереси. Емоційно така поведінка часто супроводжується зростанням агресивності, переходом від неприязні до відвертої ворожості. Сторони, беручи участь у прямій конфронтації, обмірковують варіанти подальшої поведінки. Настає фаза вибору шляхів подальшої взаємодії опонентів. Можливі такі варіанти: зниження рівня напруженості у стосунках, поступки, припинення конфлікту; ескалація, продовження конфлікту, доведення його до вищого ступеня загострення. Ескалація конфлікту може бути: безперервною, з постійно зростаючим ступенем напруженості стосунків і сили ударів; хвилеподібною, коли напруженість стосунків то посилюється, то спадає; крутою, яка швидко спричиняє вкрай різкі прояви ворожості; в'ялою, яка розгортається повільно. За умови продовження ескалації конфлікту дії сторін можуть переходити від конструктивної форми (коли можливість спільної зайнятості ще зберігається) до деструктивної (співпраця вже неможлива, сторони втрачають самоконтроль, їх потрібно розв'язувати). На певній стадії розвитку конфлікту в протилежних сторін можуть суттєво змінитися уявлення про можливість свої та противника, про реальність і ціну здобуття перемоги. Інколи конфліктні сторони стомлюються ворогувати, звикають одна до одної і починають шукати шляхи до примирення. З цього моменту починається фаза розв'язання конфлікту. Можливі варіанти розвитку подій: сторони ідуть на взаємні поступки в конфлікті після того, як вичерпали всі ресурси, але не виявили наявного (потенційного) переможця; конфлікт може бути зупинений під тиском третьої сили; очевидна перевага однієї зі сторін дає їй змогу нав'язати слабшому опонентові свої умови припинення конфлікту; боротьба триває до повної поразки однієї зі сторін; боротьба набуває затяжного, в'ялого характеру через бракування ресурсів. За результатами розв'язання конфлікту між сторонами можуть бути укладені письмові або усні домовленості. 3. *Післяконфліктна стадія*.

Напруженість ситуації спадає. Причини, які зумовили протистояння й загострену боротьбу, згладжуються або усуваються. Настає період встановлення нових форм взаємодії, співпраці колишніх опонентів. Важливо узагальнити результати конфлікту, оцінити його результати. Конфлікт рідко минає безслідно. Його наслідки можуть бути як деструктивними, негативно впливати на життя і діяльність організації, так і конструктивними, позитивними, сприяти поліпшенню ситуації. Найчастіше наслідки конфлікту бувають водночас позитивним і негативними.

В. Сладкевич

**Стандарт** (англ. *standart* — норма, зразок) — 1) зразок, еталон, з яким порівнюють інші подібні об'єкти; 2) офіційний, державний або нормативно-технологічний документ галузі, підприємства, фірми, компанії, що встановлює якісні характеристики, вимоги, яким має відповідати певний вид товару, продукції; 3) державні, санітарні, будівельні норми, правила та інші документи, які відповідно до закону визначають обов'язкові вимоги до якості продукції (робіт, послуг). Діяльність із визначення С. — стандартизація, яка здійснюється з метою забезпечення: безпеки продукції, робіт та послуг для середовища, життя, здоров'я і майна; технічної та інформаційної сумісності, а також взаємозамінності продукції; якості продукції, робіт та послуг відповідно до рівня розвитку науки, техніки і технології; єдності вимірювань; економії всіх видів ресурсів; безпеки суб'єктів господарювання. Згідно зі специфікою об'єкта стандартизації, складом і змістом вимог, встановлених до нього, розробляють такі види С.: 1) *основоположні* — встановлюють терміни, визначення, загальнотехнічні вимоги, норми та правила, що забезпечують впорядкованість, сумісність, взаємозв'язок і взаємопогодженість різних видів технічної та виробничої діяльності під час розроблення, виготовлення, транспортування та утилізації продукції; 2) *С. на продукцію, послугу* — встановлюють вимоги до груп однорідної або конкурентної продукції, послуги, які забезпечують її відповідність своєму призначенню; 3) *С. на процеси* — встановлюють основні вимоги до послідовності та методів (засобів, режимів, норм) виконання різних робіт (операцій) у процесах, що використо-

вуються у різних видах діяльності та забезпечують відповідність процесу його призначенню; 4) *С. та методи контролю* (випробувань, вимірювань, аналізу) — встановлюють послідовність робіт (операцій), способи (правила, режими, норми) і технічні засоби виконання для різних видів та об'єктів контролювання продукції, процесів, послуг. Залежно від сфери застосування С. поділяються на: міжнародні — прийняті міжнародним органом стандартизації; регіональні — прийняті регіональним органом стандартизації; національні — державні С. України, прийняті центральним органом виконавчої влади у сфері стандартизації та доступні для широкого кола користувачів. За об'єктами стандартизації виділяють С. державні, галузеві та підприємств.

*В. Сладкевич*

**Стандартизація** — 1) діяльність із визначення стандарту; 2) використання у процесі виробництва та збирання однорідних взаємозамінних деталей і вузлів. Об'єктом С. є предмет, який підлягає С. (продукція, процес, послуга тощо). Сукупність об'єктів називається сферою С. Нею може бути будь-яка сфера людської діяльності: управління, машинобудування, сільське господарство, бібліотечна справа, бібліографія, інформатика та ін. Діяльність із С. здійснюється в міжнародному масштабі, в межах групи країн, окремої країни чи галузі народного господарства, об'єднання, підприємства. Результатом *міжнародної С.* є міжнародні стандарти, що використовуються для полегшення науково-технічних та торговельних зв'язків. *Міждержавна С.* — це загальна система С., що використовується незалежними країнами, які здійснюють погоджувальну політику в цій галузі. *Національна С.* здійснюється на рівні однієї країни. Ця система визначає основні цілі та принципи управління, форми та загальні організаційно-технічні правила виконання всіх видів робіт із С. в країні. В Україні головним центром у цій галузі є Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики (Держспоживстандарт України) (до 2003 р. — Державний комітет України із С., метрології та сертифікації — Держстандарт України), а в галузі будівництва — Державний комітет України у справах містобудування та архітектури України. Держстан-

дартом України в 1992 р. створено Український науково-дослідний інститут С., сертифікації та інформатики (УкрНДІ ССІ). З 1992 р. працює Міжнародна рада із С., метрології та сертифікації. Нині питаннями С. займаються понад 450 міжнародних та регіональних організацій. Серед них дві спеціалізовані — Міжнародна організація із С. (ISO) (заснована у 1946 р.) і Міжнародна електротехнічна комісія (IEC) (заснована у 1906 р.). ISO та IEC охоплюють практично всі сфери людської діяльності: науково-технічний прогрес та передові технології, раціональне використання сировини та матеріалів, взаємозаміну та технічну сумісність продукції, безпечність експлуатації виробів та охорону природного середовища. ISO — найбільша міжнародна організація, що займається питаннями С. Членами її є понад 90 країн світу. Нею затверджено до 9 тис. міжнародних стандартів, які не мають юридичної сили: кожна країна має право використовувати їх повністю, окремими розділами або взагалі не приймати. Проте ці стандарти, визначаючи вимоги та показники, що відповідають світовому технічному рівню, впливають на національні стандарти, а через них зумовлюють попит на певну продукцію на міжнародному рівні. IEC — одна з провідних організацій з питань стандартизації в галузі електроніки, радіоелектроніки та зв'язку; членами IEC є 40 країн світу. З 1993 р. Україна є повноправним членом цих міжнародних організацій. Продукт С. — нормативний документ, який встановлює правила, загальні принципи або характеристики щодо різних видів діяльності або їх результату. До 1993 р. застосовувались терміни “нормативно-технічний документ”, “спеціальні види нормативно-технічних та технічних документів і літератури”. До нормативних документів із С. належать стандарти та технічні умови.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Старбук Вільям Хейнс** (нар. 1934) — відомий американський теоретик, публіцист, викладач. Народився 20 вересня 1934 р. у Портленді (штат Індіана); закінчив Гарвардський університет (ступінь бакалавра гуманітарних наук — 1956) і Технологічний інститут Карнегі (ступінь магістра природничих наук — 1959; ступінь доктора філософії — 1964); обіймав



посади професора управлінських наук й економіки (Університет Пард'є, 1964–1967), управління й соціології (Корнельський університет) і управління підприємством (Вісконсинський університет, Мілуокський університет, 1974–1984); член Американської психологічної асоціації (1975), Академії менеджменту (1986) і Американського психологічного суспільства (1995); розробив концепції організації, що самопроекується, організаційного дизайну, ніш у зовнішньому середовищі, організаційної рівноваги, обумовленої протилежними процесами, тимчасової відносності прагнень; зробив важливий внесок у розвиток епістемології й методів дослідження поведінки; в 1997–1998 р. був президентом Академії менеджменту; нині є професором креативного менеджменту Нью-Йоркського університету. *Основні праці:* “Організаційне зростання і розвиток” (редактор Д. Г. Мач), “Керівництво організацій” (1965); “Адміністративна наука шокварталу” (1976); “Керівництво організаційного проекту” (два томи, за ред. П. К. Ністром, 1981). Автор понад сотні статей для провідних наукових журналів, у т. ч. “Administrative Science Quarterly”, “American Sociological Review”, “Behavioral Science”, “Journal of Management Studies” (“Адміністративна наука шокварталу”, “Американський соціологічний огляд”, “Поведінкова наука”, “Журнал занять з менеджменту”). С. вплинув на три покоління фахівців з питань поведінки і менеджменту. Його роботи вирізняються ретельністю висновків і глибиною розгляду проблем. Вони присвячені дослідженню процесів прийняття рішень, організаційного дизайну, навчання, пізнання, взаємодії раціональності та ідеологій, прогнозування, криз і методів наукових досліджень. У них акцентуються відносність сприйняття менеджерів, наявність взаємозв'язків між раціональністю та ідеологіями, значення використання експериментальних приписань і кризового управління, здійснюваного за допомогою відмови від освоєних поведінкових і когнітивних моделей. У його роботах навколишній світ постає сповненим парадоксальних, суперечливих й антитетичних процесів. С. завжди прагнув до створення заснованої на приписаннях організаційної структури, тому серед книг, що вийшли під

його редакцією, — “Посібник із проектування структури організації” (написаний разом з П. Ністромом). За час, протягом якого С. був редактором журналу “Адміністративна наука шокварталу”, він переорієнтував його на аналіз проблем теорії організацій і розширив склад редколегії за рахунок вчених інших країн. Зробив значний внесок у розвиток теорії менеджменту. Запропоновані ним ідеї, методи й поняття (генератор дії, комп'ютерне моделювання, ніші у зовнішньому середовищі, еволюція, фірма, що використовує наукомісткі технології, математичні моделі, дизайн організаційної структури, приписання, налаштування, прагнення до відмови від засвоєних раніше знань) набули значного поширення.

*М. Філіппов*

**Статистика** (лат. *status* — стан) — наука, яка вивчає загальні питання змін та аналізу масових кількісних відносин і взаємозв'язків у природі та житті суспільства. С. економічна займається кількісним аналізом виробництва, зайнятості, фінансів, ринків, споживання, макроекономічних зіставлень на міжнародному рівні, їх станом та змінами, а також допомагає прогнозуванню в нерозривному зв'язку з їх якісними характеристиками.

*В. Захожай*

**Статус** (лат. *status* — стан справ, становище) — 1) в юридичному значенні — правовий стан юридичних і фізичних осіб, суб'єктів підприємницької діяльності, зумовлений їх організаційно-правовою формою, статутом, свідоцтвом про реєстрацію, правами та обов'язками відповідно до чинного законодавства та нормативних актів; 2) у соціальному контексті — стан індивіда або групи в соціальній системі стосовно інших індивідів і груп, який визначається за соціально значущими для них політичними, економічними, соціально-правовими, професійно-кваліфікаційними та іншими критеріями.

*О. Антонюк*

**Статут** — зведення положень і правил, що визначають структуру, діяльність, права і обов'язки юридичної особи, затверджене і зареєстроване у встановленому законом порядку. С. визначає правовий стан юридичної

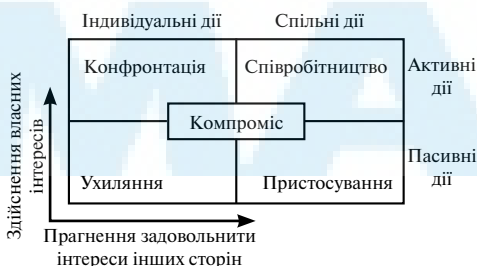
особи, затверджується власником (власниками) майна, а для державних підприємств — власником майна за участю трудового колективу. У С. підприємства зазначаються власник та найменування підприємства, його місцезнаходження, предмет і цілі діяльності, органи управління, порядок їх формування, компетенція та повноваження трудового колективу і його виборних органів, порядок утворення майна підприємства, умови реорганізації та припинення його діяльності. До С. можна вносити положення, пов'язані з особливостями діяльності підприємства: про трудові відносини, що виникають на підставі членства; повноваження, порядок створення та структуру ради підприємства; знаки для товарів і послуг та ін.

В. Захожай

**Статутний фонд** — сукупність матеріальних і грошових коштів, наданих засновниками в постійне розпорядження компанії, необхідних для початку її діяльності. До складу С. ф. спільного підприємства зараховуються: будівлі, споруди, устаткування, права користування землею, природними ресурсами, а також інші майнові права (на використання винаходів, ноу-хау, грошові кошти у валютах країн-партнерів і вільно конвертованій валюті).

В. Захожай

**Стили розв'язання конфліктів міжособистісні** — п'ять стилів розв'язання конфліктів: ухилення, пристосування, конфронтація, співробітництво, компроміс. У 1972 р. американські вчені К. Томас і Р. Кілменн дійшли висновку, що вибір конфліктної поведінки залежить як від інтересів учасників конфліктних сторін, так і від характеру вживаних ними заходів. Залежно від різноманітного поєднання цих характеристик виділяють С. р. к. м. (рис.).



Міжособистісні стилі розв'язання конфліктів

*Стиль ухилення* характерний відсутністю у сторони конфлікту бажання активно відстоювати свої інтереси, готовністю йти на зустріч опонентам, прагненням уникнути конфлікту. Застосовується за таких умов: відчувається переважання противника і брак власних ресурсів, необхідних для конфліктних дій; значущість проблеми невисока і на протиборство не варто марнувати час і ресурси; доцільно затягнути час для концентрування сил і дочекатися зручної ситуації, потрібного моменту; знайдено можливість досягти власних цілей іншим, неконфліктним шляхом. Ухилення вважається виправданим в умовах конфлікту, який виник із суб'єктивних причин, наприклад міжособистісного. Воно сприяє підтриманню рівних відносин з оточенням. Проте за конфлікту, який виник з об'єктивних причин, ухилення може виявитися неефективним, оскільки спірна проблема залишиться невирішеною. *Стиль пристосування* передбачає необхідність пожертвування своїми інтересами на користь опонента, виконання його вимог і відмови від власних цілей. Цей стиль нерідко доводиться застосовувати підлеглим у конфліктах з керівниками, а також керівникам вищого рівня, розуміючи неперспективність боротьби, що загрожує втратою роботи чи іншими значними неприємностями. Застосовується в таких ситуаціях: якщо учасник конфлікту не вважає проблему важливою для себе і виявляє готовність взяти до уваги інтереси іншої сторони; сторони поступаються одна одній, зберігаючи при цьому дружні взаємовідносини, партнерські зв'язки; необхідно зменшити напруження, принести якусь жертву заради збереження миру в стосунках і запобігання конфронтації, не поступаючись при цьому своїми принципами. Пристосування може застосовуватись за будь-якого типу конфліктів, але найчастіше у конфліктах організаційного характеру, коли сторонами є керівники та підлеглі. Цей стиль є малоефективним у ситуаціях, коли учасники конфлікту охоплені почуттям образи і роздратування, а їхні інтереси і цілі не піддаються узгодженню. *Стиль конфронтації* полягає в бажанні нав'язати свою волю і розв'язати конфлікт з допомогою сили (влади, адміністративних санкцій, економічного тиску, шантажу тощо), не враховуючи інтереси опонента. Конфронтацію застосовують у таких си-

туаціях: існує очевидна перевага в силі, ресурсах впливу і впевненість у перемозі; проблема має життєво важливе значення для учасника конфлікту; конфліктуюча сторона займає вигідну для себе позицію і має можливості використовувати її для досягнення власних цілей; компроміс утруднений через специфіку об'єкта: його не можна вирішити шляхом розподілу посад (наприклад, надання вакантної посади). Певною мірою силовий стиль розв'язання конфліктів використовується у всіх організаціях. Нерідко він є найефективнішим і єдино можливим. Його часто застосовують керівники до підлеглих, оскільки за своїм статусом вони мають владу і перевагу в ресурсах впливу. Незважаючи на реальну ефективність, цей стиль має значні недоліки: він не усуває джерело конфлікту, а тільки примушує слабшого тимчасово підкоритись. Через певний час, особливо за зміни співвідношення сил, конфлікт може розпочатися знову. Крім того, нав'язана силою підлеглих переважно буває зовнішньою, формальною. Переможений може виявити прихований опір, накопичувати сили і очікувати потрібного моменту. Переможець нерідко розслабляється, втрачає готовність до боротьби, ресурси впливу. *Стиль співробітництва* передбачає спільне вирішення проблеми, прийнятне для всіх сторін конфлікту. Означає уважне ознайомлення з позицією іншої сторони, з'ясування причин конфлікту, відмову від досягнення власних цілей за рахунок інтересів опонента, пошук взаємоприйнятних варіантів розв'язання проблем. Використовується тими менеджерами, які сприймають конфлікти як нормальні явища соціального життя. У конфліктних ситуаціях співробітництво може застосовуватись, якщо проблема стає важливою для сторін конфлікту, кожна з яких не має наміру ухилитися від її спільного вирішення; конфліктуючі сторони мають приблизно рівний ранг; сторони конфлікту діють як партнери, довіряють одна одній. Користь від прийняття стилю співробітництва при вирішенні конфліктів безсумнівна, але для її отримання потрібні час і витримка, вміння виражати і аргументувати свою позицію, уважно вислухати опонентів. *Компромісний стиль* полягає в часткових (до певних меж) поступках опоненту в очікуванні подібних дій з його боку, надією уникнути загострення проти-

річ. Компроміс є одним з найпоширеніших стилів конфліктної поведінки в управлінській практиці, який дає змогу швидко і порівняно легко погасити конфлікт чи перервати його. До компромісу звертаються в ситуаціях, коли: сторони конфлікту добре проінформовані про його причини і розвиток; однакові за рангом, мають взаємовиключні інтереси, усвідомлюють необхідність задовольнятися тимчасовим варіантом вирішення проблеми; маючи різний ранг, досягають домовленості, щоб виграти час і зберегти сили, уникнути зайвих втрат; всі інші стилі вирішення конфлікту неефективні. Компромісна поведінка при вирішенні конфліктів має також недоліки: вона може заблокувати виявлення джерел конфлікту, виключити глибокий аналіз суті проблеми і пошуку оптимальних шляхів її розв'язання. Крім того, компроміс через вимушені, неприйнятні для кожної сторони поступки зберігає негативне ставлення опонентів один до одного. Якщо внаслідок компромісу було принесено у жертву життєво важливі цілі чи цінності, невдоволення може зростати і зрештою призвести до відновлення конфлікту.

*В. Сладкевич*

**Стиль** — особистісна риса щодо сфери людської діяльності (стиль одягу, стиль поведінки — манери, стиль виконання роботи — ґрунтовно, поспіхом тощо).

*В. Кузьменко*

**Стиль керівництва** — індивідуальний спосіб діяльності керівника, зумовлений його інтелектуально-психологічними особливостями, здатністю організовувати виконання покладених на колектив завдань, контролювати наслідки діяльності підлеглих, створювати та підтримувати морально-психологічний клімат у колективі.

*В. Кузьменко*

**Стиль спілкування** — індивідуальна, стабільна (притаманна окремій особі) форма комунікативної поведінки, яка виявляється у будь-яких умовах спілкування: в ділових і особистісних стосунках, у способах прийняття і здійснення рішень, у прийомах психологічного впливу на людей, у методах вирішення міжособистісних та індивідуальних конфліктів тощо.

*М. Головатий*

**Стимул** (лат. *stimulus* — букв. загострена палиця, якою підганяли тварин, стрекало) — 1) спонукання до певної дії, спонукальна причина поведінки індивіда, спрямована на досягнення певної мети; у психології поняття “С.” застосовують при аналізі поведінки за схемою “С. — реакція”; 2) подразник, що спричиняє реакцію на певну дію; 3) зацікавленість у здійсненні чого-небудь. Для людини така зацікавленість зумовлена її різноманітними потребами, інтересами та соціальними цінностями, що становлять основу життєдіяльності в природному і соціальному середовищах.

*В. Волобуєв*

**Стимули до продуктивної праці** — сукупність матеріальних, моральних та організаційних заходів, які використовуються з метою досягнення запланованого рівня ефективності виробництва. Стимулами можуть бути гроші, матеріальні речі, дії інших людей, можливості, надії тощо. За своїм змістом стимули бувають економічними (матеріальне стимулювання) та неекономічними (нематеріальне стимулювання). *Матеріальне стимулювання* здійснюється у грошовій та негрошовій формах. Перша передбачає наявність відповідних систем та форм оплати праці, забезпечення встановлення прямої залежності між досягнутими кінцевими результатами праці та розмірами її оплати. Можливий рівень оплати праці має спонукати кожного працівника до найефективніших дій на своєму робочому місці. Негрошова форма матеріального стимулювання зводиться до одержання певних пільг, подарунків тощо. *Нематеріальне стимулювання* охоплює моральні стимули до праці (вручення нагород, грамот, відзначення досягнень) і організаційне стимулювання (просування по службі); стимулювання вільним часом (скорочення тривалості робочого дня, вибір працівником часу відпустки, надання додаткових вихідних тощо); створення на підприємстві належного соціально-психологічного клімату.

*М. Філіппов*

**Стимулювання** (лат. *stimulo* — збуджую, заохочую) — система соціальних механізмів, принципів, заходів, спрямованих на досягнення значущих для певного індивіда і суспільства результатів. Система С. має

складну структуру. За сферами суспільного життя виділяють С. у сфері економіки, політики, системи соціальних відносин, культури, управління, спорту тощо. Так, в економічній сфері визначальними напрямками є: С. ефективної праці, С. в досягненні високої якості товарів та послуг; у політичній сфері: С. до активної участі громадян у виборах, до соціальної злагоди та соціальної толерантності, до впровадження і здійснення самоврядування. С. буває внутрішнім і зовнішнім. Внутрішнє С. спрямоване на особистісне прагнення до самовиховання, самоствердження, самореалізації на основі волі, прагнень, амбіцій, переконань, світогляду. Зовнішнє С. передбачає вплив зовнішніх факторів, умов, заходів, спрямованих на заохочення діяльності індивіда: матеріальне С. (підвищення заробітної плати, надання заохочувальних виплат та надбавок до заробітної плати, “участь у прибутках” організації); моральне С. (вручення нагород, премій, відзначення в ЗМІ тощо); організаційно-престижне С. (просування по службі, авторитет, надання творчих відпусток та ін.). Розрізняють С. індивідуальне і колективне. Індивідуальне С. стосується безпосередньо конкретної людини, заохочення її в досягненнях значущих для неї результатів. Колективне С. спрямоване на заохочення діяльності соціальних груп, соціальних організацій чи всього суспільства у досягненні позитивних і ефективних для них цілей. Передбачає заходи, форми, методи для забезпечення певних цілей: досягнення громадянської злагоди і миру в суспільстві, непримиренне ставлення до загроз суспільного життя (тероризму, фанатизму, насильства, дискримінації тощо). В сучасному світі значно зростають актуальність і необхідність цілеспрямованого С. всього того, що забезпечує безпечні природні та соціальні умови життєдіяльності людини і всього суспільства. Тому значною мірою зростає потреба в ефективності управлінського С. у сферах: виробничій, політичній і культури, соціальній та духовній.

*В. Волобуєв*

**Стимулювання збуту** — один із засобів комплексу маркетингових комунікацій підприємства, який передбачає короточасні заходи на часовій або територіальній основі, спрямовані на прискорення купів-

лі та збуту продукції. У більшості випадків це застосування інструментів винагороди для доповнення і підсилення реклами, дій торгового персоналу для прискорення і збільшення обсягів продажу товарів і послуг. Роль С. з. у маркетингу останніми роками помітно зросла, частка витрат на нього у бюджеті маркетингу коливається в європейських країнах у межах 15,7–35,2 %, а темпи зростання цих витрат протягом останніх 10 років дуже стабільні. Спеціалісти виділяють чотири типи С. з.: 1) стимулювання споживачів (з пропозицією прямої, побічної або гіпотетичної вигоди) для активізації купівель; 2) стимулювання торгівлі — роздрібних та оптових покупців (у вигляді фінансових пільг); 3) комерційне стимулювання торговельних посередників, спрямоване на їх клієнтів; 4) стимулювання торгового персоналу або торговельної мережі (своїх торгових працівників, оптових і роздрібних торговців). Існує багато методів С. з., які можна об'єднати у 4 групи: зниження цін, премії та подарунки, зразки і пробні закупівлі, конкурси та ігри. Останніми роками з'явилися нові методи стимулювання, коли зчитуються штрих-коди, електронні купони та ін.

А. Діденко

**Стратегії збуту** — важливий елемент маркетингової стратегії, комплекс заходів із забезпечення фізичного розподілу товарної маси в ринковому просторі, доведення товарів до споживачів, організації їх ефективного споживання (експлуатації). Практика маркетингу підтверджує, що збут продукції є важливим елементом довгострокової стратегії підприємства. Роль збуту в маркетинговій діяльності зумовлена такими обставинами: 1) у сфері збуту остаточно визначається результат всіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва і одержання прибутку; 2) на основі пристосування збутової мережі до запитів покупців, створення їм зручних умов придбання і споживання товарів виробники одержують значні конкурентні переваги; 3) збутова мережа виконує важливі функції з фізичного розподілу виготовленої продукції у ринковому просторі, доведення товарів до споживачів, організації їх ефективного споживання (експлуатації); 4) під час збуту найефективніше відбувається вивчення смаків і уподобань спожи-

вачів; 5) за результатами збуту формується прибуток підприємства. Критеріями ефективності формування збутової стратегії є швидкість товароруку, рівень витрат обігу, обсяги реалізації продукції та одержаний прибуток. При розробленні С. з. підприємству необхідно враховувати багато факторів, основними з яких є: 1) характеристика і особливості ринку — місткість, стадія розвитку, торговельна практика, цільність розподілу покупців; 2) особливості кінцевих споживачів — їх кількість, концентрація, розмір середньої разової купівлі, рівень прибутків, ступінь конкуренції; 3) особливості збутової політики збутової мережі — їх кількість, концентрація, збутова стратегія і тактика, взаємовідносини в системі збуту; 4) порівняльна вартість різних збутових систем; 5) можливість самого підприємства — його фінансовий стан, конкурентоспроможність, основні напрями ринкової стратегії, обсяги виробництва; 6) характеристики товару — функції, рівень якості, ціна, сезонність виробництва і попиту, вимоги до технічного обслуговування, терміни зберігання тощо. З урахуванням перелічених факторів підприємства застосовують різні варіанти С. з. *Стратегія прямого збуту* передбачає, що виробник продукції відмовляється від послуг незалежних посередників, створює власну торговельну мережу і бере на себе всі функції з розподілу, просування і продажу товару кінцевим споживачам. Ця стратегія є доцільною за таких умов: 1) підприємство має фінансові та організаційні можливості здійснювати самостійний збут продукції (мережу власних складських приміщень, транспортні, сервісні підрозділи тощо); 2) кількість продукції, що продається, достатньо велика, щоб компенсувати витрати на організацію торговельної мережі; 3) кількість споживачів незначна, і вони розташовані на відносно невеликій території; 4) продукція підприємства потребує спеціалізованого сервісного обслуговування; 5) обсяг кожної партії товару, що постачається, достатній для повного завантаження вагонних контейнерів, у цьому разі відсутні витрати на перевалку вантажів на складах, базях; 6) ціна продукції на ринку часто змінюється, що потребує від виробника оперативного внесення змін у цінову політику без узгодження з посередниками; 7) продажна ціна значно перевищує витрати на

виробництво продукції, що компенсує високі інвестиції у створення власної збутової мережі; 8) постачається вузькоспеціалізована за призначенням, складна технологічна продукція, яка потребує монтажу, налагодження і сервісного обслуговування силами підприємства-виробника. Стратегія прямого збуту має значні переваги, головна з яких — спроможність підприємства-виробника контролювати процес збуту і швидко реагувати на зміни потреб ринку. Проте така стратегія стає неефективною, якщо споживачів продукції багато, а створення власної збутової мережі для їх обслуговування потребує непропорційно великих витрат порівняно з обсягами продажу і прибутків. *Стратегія непрямого збуту* передбачає, що підприємство-виробник користується послугами посередників, які створюють канали розподілу продукції і беруть на себе всі функції із просування товарів до кінцевих споживачів. Непрямий збут через посередників застосовується переважно на ринках споживчих товарів. Він є ефективним за таких умов: 1) ринки збуту розосереджені географічно і за галузями економіки, а обсяги збуту в кожній географічній зоні недостатні для забезпечення прибутковості; 2) підприємство не має достатньої кількості ресурсів для створення і ефективного розвитку власної збутової мережі; 3) кількість оптовиків (посередників) значно перевищує кількість власних регіональних базових складів виробника; 4) споживачі купують товари дрібними партіями, незручними для складської та транзитної обробки; 5) різниця між продажною ціною і собівартістю виготовлення продукції надто мала для створення власної збутової мережі виробником. Крім того, посередники (наприклад, оптові торговці) мають значні переваги для покупців порівняно з підприємствами-виробниками. Оптові торговці можуть постачати продукцію споживачам швидше, ніж виробники; їх більше, ніж підприємств-виробників; вони розташовані ближче до споживачів; пропонують послуги, які дають змогу покупцям скоротити витрати на матеріально-технічне забезпечення і облікову документацію; споживачам простіше вирішувати проблеми і непорозуміння із посередниками, ніж з виробниками. *Стратегія змішаного збуту* передбачає використання підприємством прямого і непрямого збу-

ту на різних ринках, наприклад за значної концентрації споживачів в одному районі та їх розосередженні в іншому. У першому випадку доцільна стратегія прямого збуту, в другому — робота через посередників. Особливості потреб споживачів також можуть впливати на застосування стратегії змішаного збуту. Наприклад, підприємство-виробник постачає стандартні вироби одним споживачам (через посередників) і модифікує продукцію відповідно до потреб інших споживачів (своїми силами, прямий збут). Прямі поставки виробів крупним споживачам і використання послуг посередників для виконання дрібних замовлень — також приклад стратегії змішаного збуту.

Залежно від кількості посередників на кожному рівні каналу просування виділяють три варіанти С. з. продукції підприємства: інтенсивний, ексклюзивний та селективний. *Стратегія інтенсивного збуту* полягає в тому, що підприємство-виробник працює з максимальною кількістю посередників (як оптових, так і роздрібних) на кожному рівні каналу розподілу. Так розподіляються технічно прості, недорогі товари повсякденного попиту. Перевагами цієї стратегії є: широкий ринок збуту; доступність продукції для покупців; можливість випускати товар великими партіями і забезпечувати економію на масштабах виробництва. Недоліки: посередників багато, але не всі вони однаково зацікавлені в просуванні товарів підприємства; підприємство повинно фактично самостійно рекламувати власну продукцію; важко контролювати діяльність посередників і рівень їх обслуговування покупців. *Стратегія ексклюзивного (виключного) збуту* полягає в жорсткому обмеженні кількості посередників, які працюють з товарами чи послугами виробника. В цьому разі укладаються ексклюзивні дилерські угоди, згідно з якими торговельні компанії зобов'язуються виключити із власного асортименту товари конкуруючих марок і організувати професійний агресивний збут продукції фірми-виробника. Виробники контролюють діяльність продавців і рівень сервісу, який вони надають. Раніше стратегія ексклюзивного збуту застосовувалась при реалізації тільки високоякісної дорогої продукції. Нині ексклюзивний збут характерний для широкого переліку продукції: легкові автомобілі, електропобутова техні-

ка, окремі моделі одягу, косметика тощо. Розглянута стратегія забезпечує підприємству-виробнику такі переваги: формування тісних партнерських відносин з представниками дилерів; позитивний вплив на імідж товару, що дає змогу встановлювати вищі націнки; посилення контролю над каналами збуту; висока частка прибутку за невеликих обсягів продажу. *Стратегія селективного збуту* передбачає укладання угод з обмеженою кількістю посередників про їх виключне право на реалізацію продукції в даному регіоні. Застосовується на ринках високої місткості, щоб посередники не конкурували між собою. В разі реалізації цієї стратегії виробник одержує можливість розширити власну присутність на ринку за більш жорсткого контролю та з меншими витратами порівняно з інтенсивним розподілом. Підприємство-виробник може послідовно застосовувати різні варіанти С. з. (виключний, селективний, інтенсивний) у міру проходження товару різними етапами життєвого циклу.

В. Сладкевич

**Стратегії лідерів галузевого ринку** — стратегії, які застосовуються підприємствами, що займають найбільшу частку галузевого ринку, для закріплення домінуючого становища: стратегія постійного наступу, стратегія оборони і укріплення, стратегія тиску на конкурентів, стратегія планового скорочення і диверсифікації. *Стратегія постійного наступу* застосовується підприємствами-лідерами в зростаючих, перспективних галузях. Вона базується на принципі: кращий захист від конкурентів — це наступ на них. Шляхи реалізації стратегії: 1) лідерство у використанні конкурентних переваг (агресивне зменшення витрат або широка диференціація); 2) постійне вдосконалення та інновації (підвищення якості, вихід на ринок з новими продуктами, поліпшення сервісного обслуговування споживачів, застосування нових прийомів просування продукції); 3) збільшення частки ринку вищими темпами, ніж у середньому в галузі (до певних меж, щоб не стати об'єктом антимонопольних санкцій і не скоротити рівень прибутковості); 4) залучення нових покупців, які не мали достатньої інформації про властивості товарів, не могли їх придбати через високі ціни, не були задоволені характеристиками продукції;

5) розроблення і впровадження нових способів використання продукції; 6) переконання споживачів збільшити інтенсивність використання продукції підприємства; забезпечення легкого і недорогого для споживачів переходу від користування продукцією конкурентів-переслідувачів до придбання товарів підприємства-лідера; 7) поглинання підприємств-конкурентів з метою перетворення їх на дочірні або подальшої ліквідації. *Стратегія оборони і укріплення* застосовується підприємствами-лідерами в галузі, яка вже не має значного потенціалу зростання. Подальше розширення частки ринку не має сенсу через загрозу потрапити під антимонопольні санкції та зниження прибутковості. Стратегія реалізується за рахунок таких дій: 1) створення нових потужностей для випередження зростання ринкового попиту і блокування можливостей розвитку дрібних конкурентів; 2) диференціація продукції з метою закриття для конкурентів можливих вільних сегментів; 3) підвищення вхідних галузевих бар'єрів для переслідувачів та нових конкурентів через зростання ефективності реклами, кращий рівень сервісного обслуговування; 4) збільшення витрат на дослідження і розроблення новинок, які планують випускати конкуренти; 5) збереження розумного співвідношення показників "ціна — якість", за необхідності тимчасове зменшення цін; 6) патентування альтернативних технологічних розробок; 7) укладання ексклюзивних угод з кращими постачальниками і дилерами. *Стратегія тиску на конкурентів* застосовується підприємствами-лідерами щодо агресивних претендентів на лідерство з метою перетворити їх на слухняних послідовників. Реалізується за допомогою таких методів: 1) швидке і значне зниження цін до рівня цін продукції претендентів на лідерство і нижче; 2) інтенсивне використання реклами та інших заходів з просування товарів на ринок з метою заповнення ніш, на які претендують конкуренти; 3) вплив на дистриб'юторів та інших ділових партнерів для їх відмови від комерційних відносин з підприємствами — претендентами на лідерство; 4) переманювання кращих фахівців у підприємств — претендентів на лідерство; 5) лобіювання здійснення місцевою законодавчою та виконавчою владою не вигідних для претендентів на лідерство заходів;

б) психологічний тиск для застереження конкурентів від непродуманих дій (попередження), поширення чуток, дезінформація тощо). *Стратегія планового скорочення та диверсифікації* застосовується в разі неможливості та неперспективності захисту підприємством-лідером всіх сегментів галузевого ринку. При цьому підприємство скорочує і припиняє свій бізнес у неперспективних сегментах і тих, які неможливо захистити, концентрує ресурси на перспективних напрямках, наприклад шляхом проникнення в інші галузі (диверсифікація).

В. Сладкевич

**Стратегії підприємств-аутсайдерів** — стратегії невеликих підприємств, так званих “нішерів”, що обслуговують дрібні сегменти, якими не цікавляться великі компанії-лідери. Їх основним завданням є створення, захист і за можливості розширення частки галузевого ринку та уникнення при цьому конкуренції з компаніями-лідерами. Стратегії ґрунтуються на використанні переваг невеликого підприємства (гнучкість, мобільність, спроможність оперативно змінювати свою виробничу програму) і зменшенні впливу основних недоліків і загроз (невеликі розміри підприємства, незначний потенціал для розвитку, наявність в галузі великих конкурентів, які можуть поглинути мале підприємство). Ключовою стратегією невеликого підприємства є спеціалізація (концентрація, фокусування). *Стратегія оптимального розміру* застосовується на роздрібних галузевих ринках, які складаються із сотень середніх і дрібних підприємств, наприклад: сервісне обслуговування автомобілів, ресторани і кафе, пошиття одягу, виробництво меблів, інші спеціалізовані послуги тощо. Низькі вхідні галузеві бар'єри, відсутність економії на масштабах виробництва, географічна обмеженість, різноманітний попит, необхідність швидкої реакції на зміни потреб споживачів дають змогу невеликим підприємствам-аутсайдерам на рівних конкурувати з більшими підприємствами і використовувати при цьому всі свої переваги. *Стратегія участі у випуску продукції великого підприємства* — участь невеликих підприємств як субпідрядників у реалізації інвестиційних проєктів, вироблення і постачання матеріалів, комплектуючих,

деталей, агрегатів для продукції, яку випускають великі компанії, надання послуг покупцям цієї продукції. *Стратегія використання переваг великої фірми* застосовується, наприклад, за *франчайзингу* — система довірливих відносин між великою компанією (франчайзером) і невеликим підприємством (франшизою), за якої велика компанія надає франшизи обмежене терміном і місцем право користуватися її товарною маркою, технологічними розробками, обладнанням. *Стратегія інтеграції* реалізується шляхом різних варіантів об'єднання, поглинання, створення альянсів невеликих підприємств з метою утримання, захисту і розширення частки галузевого ринку. Фахівці-дослідники вважають, що для успіху невеликого підприємства необхідно: правильно обрати нішу галузевого ринку; поводитися там обережно, не привертати уваги великих конкурентів; знижувати витрати на виробництво; здійснювати активну інноваційну політику; поглинати дрібних конкурентів, які заважають розвиватися і розширювати виробництво продукції; постійно вести пошук нових ніш і створювати їх.

В. Сладкевич

**Стратегії підприємств-послідовників** — стратегії, які застосовуються підприємствами, що займають слабшу позицію на ринку порівняно з лідером, одержують стабільний прибуток і прагнуть зберегти свою частку ринку без конфронтації з лідерами. Ці стратегії неагресивні, базуються на використанні та підкресленні конкурентних переваг середніх підприємств порівняно з гігантами-лідерами. До них належать: *1. Стратегія імітації продукту лідера* — полягає в тому, що підприємства-послідовники випускають простіші та дешевші копії високоякісних і дорогих розробок великих компаній-лідерів. При цьому вони одержують стабільний прибуток за рахунок економії на науководослідних розробках і просуванні новинок на ринок. За реалізації цієї стратегії підприємства-послідовники можуть виступати у таких ролях: *наслідувача*, який дублює продукт лідера і упаковує, реалізує товар на чорному ринку або сумнівним посередником; *двійника*, який копіює продукцію, систему розподілу, рекламну кампанію конкурента і навіть його товарну марку, змінюючи її на одну літеру; *імітатора*, який дешево копіює у



лідера, але зберігає відмінності в упаковці, рекламі, цінах тощо; *приспосовання*, який здебільшого змінює чи поліпшує продукцію лідера, працює на інших ринках, щоб уникати прямої конфронтації з ним. 2. *Стратегія вакантної ніші* — це варіант стратегії фокусування, що означає концентрування на споживачах, якими не зацікавилися великі підприємства. Вакантна ніша в ідеалі повинна мати значну місткість, бути прибутковою, зростаючою, відповідати можливостям підприємства-послідовника і перебувати за межами інтересів лідера. 3. *Стратегія спеціаліста* — підприємство-спеціаліст спрямовує свої зусилля на один ринковий сегмент (певний продукт, певний спосіб кінцевого використання, групу споживачів з особливими потребами). Метою підприємства-послідовника у даному разі є створення конкурентних переваг за рахунок винятковості продукту; такими конкурентними перевагами повинні бути компетентність, добре знання товарів спеціального призначення, надання клієнтам спеціальних послуг. 4. *Стратегія підприємства “у нас краще, ніж у них”* — розрахована на споживачів, які надають велике значення якості продукції та послуг. Престижна якість, приваблива обробка товару, рідкі нові якості, тісний зв'язок з клієнтами — далеко не всі конкурентні переваги, які може мати підприємство-послідовник перед лідером галузевого ринку. 5. *Стратегія “слухняного послідовника”* — послідовники утримуються від агресивних спроб переманити клієнтів у лідера, вони обирають стратегії фокусування і диференціації, не порушуючи сферу впливу лідера. 6. *Стратегія “зростання за рахунок злиття”* — злиття підприємства-послідовника із слабкими компаніями, що є одним із шляхів укріплення позицій і збільшення частки ринку. 7. *Стратегія характерного іміджу* — підприємства-послідовники для виділення себе серед конкурентів використовують такі стратегічні підходи: створення репутації підприємства, що пропонує товари за найнижчими цінами; забезпечення престижної якості за прийнятними цінами; використання всіх можливостей для високоякісного обслуговування клієнтів; розроблення унікальних властивостей продукції; лідерство у виведенні на ринок нової продукції; творчі підходи до розроблення реклами.

В. Сладкевич

**Стратегії претендентів на лідерство** — стратегії, які застосовують підприємства, що посідають другі чи треті місця в рейтингу галузі, претендують на лідерство і ведуть агресивну боротьбу за збільшення частки галузевого ринку. Перевага компанії — претендента на лідерство полягає в тому, що вона концентрує всі свої ресурси для досягнення важливої цілі (лідерства), тоді як лідер галузевого ринку займається виконанням повсякденної роботи. Об'єктами атаки претендента на лідерство можуть бути: лідери галузевого ринку, які виконують свої обов'язки недостатньо ефективно; близькі за розмірами підприємства-конкуренти, які мають складне фінансове становище і не можуть задовольнити потреби споживачів; невеликі підприємства, продукція яких не користується попитом через низькі технічні характеристики або високі ціни. С. п. на л. мають агресивний характер і базуються на принципі концентрування сили проти слабкості. Застосовуються такі стратегії: 1. *Стратегія фронтального наступу* — сконцентрований удар основними силами по найбільш укріплених позиціях конкурента. З точки зору воєнної стратегії для успішного фронтального наступу необхідна триразова перевага атакуючої сторони в живій силі та вогневій могутності. В бізнесі за реалізації стратегії фронтального наступу на лідера компанія-претендент повинна одночасно запропонувати ринку якіснішу, ніж у лідера, продукцію, значно нижчі ціни і набагато інтенсивнішу рекламну кампанію. 2. *Флангова стратегія* — полягає в активізації дій підприємств-претендентів у тих напрямках бізнесу, де позиції лідера найслабші. Її, як правило, застосовують підприємства з обмеженими ресурсами, тому для них важливо правильно вибрати напрямок атаки, вміти визначити і заповнити власною продукцією розриви між попитом і пропозицією, що об'єктивно виникають на різних етапах життєвого циклу продукції лідерів і розвитку галузевого ринку. Варіантами флангової стратегії є сегментна і географічна. Сегментна флангова стратегія базується на визначенні незадоволених лідером галузевого ринку потреб споживачів. Географічна флангова стратегія реалізується шляхом активізації підприємства-претендента в регіонах, де лідер виявляє пасивність. 3. *Стратегія обхідного маневру* — полягає в диверсифікації виробництва

і ринків підприємства. Підприємства-претенденти здійснюють наукові дослідження, розвивають нові технології та застосовують атаки на лідера на території, де вони мають безперечну перевагу. Взагалі для завоювання лідерства підприємство-претендент використовує комплекс перелічених стратегій, і його успіх визначається найефективнішим їх сполученням. Для розширення частки ринку підприємство — претендент на лідерство може застосувати: стратегію знижок, встановлюючи нижчі порівняно з аналогічною продукцією лідера ціни. Ці дії ефективні за таких умов: 1) продукція і послуги не поступаються за якістю продукції та послугам лідера; 2) покупці реагують на зниження ціни, а лідер ринку утримує ціни на колишньому рівні; 3) пропозиція дешевших товарів середньої чи низької якості (доцільна, коли цільовий сегмент покупців зацікавлений тільки в низьких цінах); 4) стратегія престижних товарів (претендент на лідерство пропонує продукцію вищої якості за вищою, ніж у лідера ринку, ціною); 5) стратегія розширення асортименту продукції; 6) стратегія інновацій (постійна пропозиція ринку нових видів продукції); 7) стратегія підвищення рівня обслуговування (пропонування клієнтам нових або якісніших порівняно з лідером послуг; 8) стратегія інновацій в розподілі (створення нових каналів просування продукції); 9) стратегія зниження витрат виробництва за рахунок підвищення ефективності постачання, зменшення витрат на робочу силу, використання сучасного виробничого обладнання, що дає змогу здійснювати агресивнішу цінову політику; 10) підвищення інтенсивності реклами при виробництві претендентом на лідерство дійсно конкурентоспроможної продукції.

В. Сладкевич

**Стратегії скорочення** — стратегії, які застосовуються підприємствами за несприятливих умов розвитку бізнесу. Будь-який галузевий ринок (за винятком продовольчого, ринку ліків, комунального обслуговування) через деякий час переходить до етапу спаду, стає неперспективним для продовження в ньому подальшого бізнесу. Вибір оптимальної С. с. в умовах спаду попиту, збуту і прибутків залежить від результатів аналізу таких

факторів: загальні перспективи галузевого ринку (причини, темпи, передбачуваність зниження ділової активності); наявність стабільних і зростаючих ринкових сегментів; взаємозв'язок з іншими напрямками бізнесу; інтенсивність конкуренції (наявність домінуючих конкурентів, їх конкурентні переваги, методи боротьби, наміри щодо продовження бізнесу); конкурентні позиції підприємства (рівень прибутковості та перспективи бізнесу, частка галузевого ринку і можливості її збереження або розширення); унікальні конкурентні переваги та ефективність їх використання; наявність і висота вихідних галузевих бар'єрів. Рекомендовані С. с. діяльності підприємств на неперспективному галузевому ринку: фокусування на зростаючих сегментах, зменшення витрат, “збирання врожаю”, скорочення, ліквідація. *Стратегія фокусування на зростаючих сегментах.* Навіть в умовах застою і загальної падіння попиту на галузевому ринку можуть зберігатися зростаючі сегменти. Для одержання конкурентних переваг необхідно досліджувати галузевий ринок, виявляти і першими концентрувати зусилля на перспективних, найвигідніших сегментах. *Стратегія зменшення витрат.* В умовах неперспективного галузевого ринку підприємство може стабілізувати прибутки шляхом постійного скорочення поточних витрат і зростання продуктивності. Рівень витрат можна зменшити за рахунок: передання окремих функцій і видів діяльності іншим підприємствам-підрядникам, які можуть виконати їх з меншими витратами; кращого планування і організації процесів виробництва та інших операцій; ефективнішого використання виробничих потужностей; оптимізації мережі збуту, відмови від неефективних ланок продажу продукції; збільшення обсягів продажу до рівня, за якого починають зменшуватися витрати на організацію збуту. *Стратегія “збирання врожаю”.* Застосовується диверсифікованими компаніями, які мають слабкі конкурентні позиції з неосновних видів діяльності. Вона полягає в одержанні максимальних обсягів фінансових ресурсів від продажу другорядних напрямів діяльності та використання їх для придбання перспективніших, нових видів бізнесу компанії. Підприємство, що реалізує цю стратегію, виконує такі дії: зменшення

поточного бюджету та інвестування до мінімального рівня; відмова від капітальних вкладень в нове обладнання, спрямування всіх зусиль на триваліше використання існуючих потужностей; підвищення цін з одночасним скороченням витрат на просування товару; непомітне для споживачів погіршення якості продукції; скорочення сервісних послуг. Всі перелічені дії підприємства призведуть до скорочення частки галузевого ринку і обсягів продажу, але якщо витрати скорочуватимуться, то фінансові надходження тимчасово підвищаться. Стратегія “збирання врожаю” застосовується підприємствами за таких умов: непривабливі довготермінові перспективи розвитку галузевого ринку; розвиток діяльності надмірно дорогий і неприбутковий; утримання ринкової частки пов’язане зі збільшенням витрат; зменшення конкурентних зусиль не призведе до різкого скорочення обсягів збуту; підприємство має можливість спрямувати вільні фінансові кошти у привабливіші сфери бізнесу; цей вид діяльності є другорядним у господарському портфелі диверсифікованої компанії. *Стратегія скорочення неприбуткових підрозділів (напрямів бізнесу)*. Застосовується в умовах повільного зниження попиту і необхідності підвищення керованості підприємства. Її реалізація допомагає керівництву фірми збалансувати господарський портфель за рахунок ліквідації підрозділів, що втратили свою конкурентоспроможність. Скорочення неефективних, непрофільних підрозділів може бути здійснене шляхом продажу іншому власнику чи надання повної незалежності за збереження господарських зв’язків з основним підприємством. *Стратегія ліквідації бізнесу*. Це найбільш радикальний і неприємний варіант С. с. Застосовується, якщо підприємство вичерпало свої можливості та потенціал і вже не може функціонувати. Наслідками стратегії ліквідації для спеціалізованого, однопрофільного підприємства є повна зупинка і можливе банкрутство, а для диверсифікованої компанії — скорочення масштабів діяльності на певний період, закриття окремих стратегічних господарських підрозділів. Таким чином здійснюється перегрупування всіх видів ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) для забезпечення розвитку ефективніших напрямів

бізнесу. Експерти підкреслюють важливість своєчасного прийняття і швидкої реалізації рішення про ліквідацію бізнесу компанії.

*В. Сладкевич*

**Стратегії функціональні** — стратегії стосовно плану дій окремих функціональних відділів і служб підприємства (НДДКР, виробництво, маркетинг, персонал, розподіл, фінанси тощо) в межах корпоративної та ділової стратегії. За їх формування відповідають керівники функціональних підрозділів. Роль С. ф. полягає в підтриманні загальної ділової стратегії та конкурентоспроможності компанії, створенні управлінських орієнтирів для досягнення функціональних цілей підприємства. Здійснення керівниками функціональних підрозділів їх стратегій незалежно один від одного і від менеджера стратегічної одиниці бізнесу може призвести до нескоординованих дій і конфліктів. Для запобігання цьому необхідно координувати С. ф. ще на стадії обговорення, коли не пізно усунути розбіжності.

*В. Сладкевич*

**Стратегічне управління** — реалізація управлінської функції за допомогою визначення стратегії. Ця функція виникає за необхідності не тільки створювати змінені проекти дій, а й забезпечувати їх реалізацію за рахунок постачання, контролю і коригування всієї системи діяльності персоналу організації. С. у. стосується всіх систем діяльності. До стратегічних аспектів діяльності систем належать цілі організації, основні види діяльності та напрямок “головного удару”, визначення союзників і супротивників, власні переваги і напрямки їх використання. Не будь-яка ціль організації має стратегічне значення. Цілі можуть бути ситуаційними під впливом мінливих умов. Стратег добирає реалістичні відповідні зовнішні та внутрішні фактори, що забезпечують досягнення цілей, які можуть відповідати статусу стратегічних. Стратегічну ціль необхідно розглядати як кінцевий стан цілого, що розвивається. Стратегія не є моделлю, зразком реагування на зміни середовища. Це образ переходу з одного стану цілого в інший під тиском зовнішніх і внутрішніх обставин. Модель — це змінений зразок, пізнання її дає змогу краще зрозуміти “щось” у зразку. За реалізації

стратегії може змінюватися структурний характер організації, оскільки будь-яка структура підпорядкована необхідності досягнення поставленої перед організацією мети. Основні труднощі С. у пов'язані з відсутністю здатності до стратегічного мислення у керівників макрорівня.

В. Колпаков

**Стратегія** (грецьк. *stratos* — військо і *agō* — веду) — 1) набір правил для прийняття рішень, на які організація орієнтується у своїй діяльності; 2) взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєдіяльності організації; 3) генеральна довгострокова програма або спосіб дій з порядку вибору пріоритетів і розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей; 4) засіб досягнення довгострокових цілей фірми; 5) продумана сукупність норм і правил, покладених в основу розроблення та прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства. С. є ключовим поняттям стратегічного менеджменту Традиційно мистецтво С. засноване на уявленні про неї як один з процесів управлінської організації. Вважалося, що С. у своєму розвитку проходить два етапи (розроблення й впровадження); складається з рішень, що передбачають аналіз ресурсів і формування загальних цілей та можливих варіантів їх реалізації, але без урахування обмежень, які з'являються на етапі реалізації; стосується переважно зовнішнього середовища діяльності організації. Наприкінці 80-х років ХХ ст. з'явився новий підхід до поняття “С.”, який не суперечить минулим орієнтирам, але уточнює деякі аспекти: в С. однаково важливі всі складові, оскільки на стадії впровадження можуть виникнути непередбачувані обставини та значно змінити результат; С. пов'язана також із внутрішніми факторами діяльності організації; С. — це процес, що відображає філософію керівництва фірми. *Роль і місце С. в системі управління організацією*: 1) С. визначає основні напрями і шляхи досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах; 2) С. є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем; 3) С. формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації; постійно

уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок; 4) через багатоглибий характер діяльності підприємства С. має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування її системи у вигляді “стратегічного набору”; 5) С. — це основа для розроблення стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства; 6) С. — інструмент міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, спосіб досягнення синергії; 7) С. — основа для формування та здійснення змін в організаційній структурі підприємства, узагальнений стрижень діяльності всіх рівнів і ланок організаційної системи управління; 8) С. є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу; 9) С. є фактором стабілізації відносин в організації; дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, що визначає успішний розвиток і результати. Наукові підходи до визначення сутності та змісту процесу розроблення С: *дизайнерський* — побудова С. — це спроба досягнення відповідності між характеристиками організації та її можливостями у зовнішньому середовищі; *формальний* — створення С. розглядається як відносно ізольований систематичний процес формального планування; *аналітичний* — процес формування С. — це зроблений на підставі аналітичних розрахунків вибір ключової стратегічної позиції фірми залежно від галузевої структури ринку; *підприємницький*: процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та базенні керівника-підприємця організації; *навчальний* — в сучасному складному і динамічному середовищі дотримання заздалегідь розробленої С. не має сенсу; С. необхідно створювати поступово, у міру розвитку і навчання персоналу організації; *політичний* — розроблення С. — процес боротьби за вплив в організації та на галузевому ринку; *трансформаційний*: стратегічне управління зводиться до адекватної реакції на зміни в зовнішньому оточенні шляхом трансформації організації. Керівництвом великих підприємств процес розроблення С. здійснюється на кількох організаційних рівнях: корпоративному, рівні бізнес-одиниць, функціональному та операційному.

*Корпоративна С.* поширюється на всю компанію, охоплює всі напрями її діяльності. Рішення щодо корпоративної С., як правило, приймаються радою директорів: керівниками вищого рангу та іншими ключовими менеджерами. Розробка цієї С. для підприємства передбачає: дії з визначення межі напрямів диверсифікації; заходи з поліпшення загальних показників роботи в галузях, де вже працює підприємство (швидке зростання найперспективніших підприємств, забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності, підтримка ділової активності на малоприбуткових, але перспективних напрямках, відмова від непривабливих сфер бізнесу); виявлення шляхів одержання синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його на конкретну перевагу; визначення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності. *Ділова стратегія* належить до управління окремою сферою діяльності підприємства і складається з низки підходів та напрямів, які розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Відповідальність за ділову С. несе менеджер стратегічного господарського підрозділу (стратегічної одиниці бізнесу) підприємства. Для виконання цього завдання ділова С. розробляється за такими основними напрямками: планування заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг; формування механізму реагування на зовнішні зміни; координація стратегічних дій основних функціональних підрозділів (закупівлі, НДДКР, фінанси, виробництво, маркетинг); зусилля з вирішення специфічних питань і проблем підприємства. *Функціональна стратегія* належить до плану дій окремих функціональних відділів і служб підприємства (НДДКР, виробництво, маркетинг, персонал, розподіл, фінанси тощо) в межах корпоративної та ділової С. За її формування відповідають керівники функціональних підрозділів. Роль функціональної С. полягає в підтриманні загальної ділової С. та конкурентоспроможності компанії, створенні управлінських орієнтирів для досягнення функціональних цілей підприємства. *Операційні С.* визначають, як забезпечити виконання важливих опера-

тивних завдань (закупівля матеріалів, управління запасами, ремонт, транспортування, рекламні кампанії та ін.) у межах функціональних, ділових і корпоративних стратегій підприємства. Відповідальність за розроблення операційних С. покладено на менеджерів середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті та затверджені їх керівниками.

Найпоширеніші, перевірені практикою та висвітлені в літературі стратегії можна класифікувати за різними ознаками: 1) *С. стосовно продукту*: С. диференціації, низьких витрат, концентрування (фокусування); 2) *С. інтеграційного зростання*: вертикальної інтеграції (прогресивної, регресивної), горизонтальної інтеграції; 3) *С. диверсифікації*: диверсифікації у споріднені галузі (концентрична, горизонтальна), в неспоріднені галузі (конгломератна), транснаціональної диверсифікації; 4) *С. скорочення бізнесу*: ліквідації, “збирання врожаю”, скорочення бізнесу, скорочення витрат; 5) *конкурентні С.*: у нових, зрілих, неперспективних галузях; С. лідерів, претендентів, послідовників і аутсайдерів; 6) *міжнародні С.*: глобальна, багатонаціональна, непрямого експорту, прямого експорту, ліцензування, будівництва підприємства, створення спільного підприємства; 7) *функціональні С.*: НДДКР, виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова, інвестиційна, інноваційна; 8) *С. невеликих фірм*: копіювання, оптимального розміру, участі в проекті великої фірми, використання переваг великої фірми; 9) *С. можливостей за товарами (ринками)*: С. глибокого проникнення на ринок, розвитку (розширення) ринку, розробки товару.

Процес розроблення і реалізації С. можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських етапів: 1. *Аналіз середовища*, у процесі якого вивчають вплив: макрооточення (економіки, правового регулювання, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціокультурних факторів, технологічного розвитку суспільства тощо); безпосереднього оточення підприємства (споживачів, постачальників, конкурентів, ринку робочої сили); внутрішнього середовища підприємства (персоналу, організації управління, виробництва, фінансового стану, організації маркетингу, корпоративної культури). 2. *Визначення місії та*

цілей організації (формування місії, яка в концентрованій формі відображає зміст діяльності підприємства, його призначення; визначення довгострокових цілей; встановлення короткострокових цілей). 3. *Вибір С.* (прийняття рішення щодо засобів досягнення підприємством поставлених цілей). 4. *Виконання С.* (організаційний етап здійснення стратегічних змін на підприємстві). 5. *Оцінка і контроль виконання С.* Всі процеси стратегічного управління логічно слідують один за одним, існує стійкий зворотний зв'язок і вплив кожного процесу на інші та на всю їх сукупність.

*В. Сладкевич*

**Стратегія багатонаціональна** — стратегія, за якої компанія пристосовує свої стратегічні дії до конкретної ситуації на ринку кожної країни. В цьому випадку загальна міжнародна стратегія фірми є сукупністю стратегій країн. *Особливості С. б.:* сферами її є окремі країни і райони торгівлі; розроблення і застосування стратегій відповідно до умов кожної країни, незначна координація за термінами або повна її відсутність; організаційна структура управління компанії передбачає створення дочірніх підприємств для здійснення стратегічних дій в кожній окремій країні; кожне дочірнє підприємство має значну автономію для діяльності відповідно до умов конкретного ринку; продукція компанії пристосована до місцевого попиту; заводи розташовані в різних країнах; перевага надається місцевим постачальникам ресурсів (можлива на вимогу уряду країни, де здійснюються виробництво чи збут продукції); маркетингова і збутова діяльність адаптована до традицій і культури кожної країни, де компанія реалізує свою стратегію. Необхідність у С. б. зумовлена різноманіттям культурних, економічних, політичних і конкурентних умов у країнах світу. *Умови застосування С. б.:* наявність вагомих національних розбіжностей в потребах споживачів та їх звичках; потреба покупців певної країни у винятково специфічній продукції; наявність попиту на певну продукцію на незначній кількості національних ринків; застосування національними урядами жорстких технічних вимог і виробничих стандартів, яким повинна відповідати продукція; різноманітність і складність торговельних обмежень національного уряду, що заважає розроб-

ленню єдиного скоординованого підходу до діяльності в різних країнах. Важливою перевагою С. б. є її відповідність місцевим умовам країн; недоліки — недостатнє використання потенційних конкурентних переваг (ефекту масштабу виробництва, стандартизації), а також відсутність тісної стратегічної координації дій у країнах, що призводить до зростання витрат компанії на додаткові дослідження ринку, модифікацію товару, рекламу і просування продукції.

*В. Сладкевич*

**Стратегія виробництва** — 1) стратегічний план, що визначає вимоги до якості й обсягів випущеної продукції; 2) план використання виробничих потужностей, ключові пріоритети в асортименті продукції, вимоги до якості сировини, матеріалів і комплектуючих.

*В. Колпаков*

**Стратегія глобальна** — варіант міжнародної стратегії, за якого весь світ розглядається як єдиний ринок без національних кордонів і національних відмінностей між покупцями; передбачає стандартний підхід до розроблення товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики для всіх країн, в яких діє міжнародна компанія. С. г. ґрунтується на припущенні, що споживачі значної кількості країн віддають перевагу відносно дешевим стандартним товарам порівняно з дорогими диференційованими. Тому компанія, що реалізує С. г., весь світ розглядає як єдиний ринок без національних кордонів і національних відмінностей між покупцями. Прикладами здійснення С. г. є компанії Coca-Cola, Pepsi Cola, McDonalds, Procter and Gamble, Sony та інші транснаціональні корпорації. Способи реалізації С. г. — експорт товарів, продаж ліцензій, франчайзинг, створення спільних підприємств. *Особливості С. г.:* сферою стратегії є країни різних регіонів (можливо, по всьому світу); застосування аналогічної базової стратегії у всьому світі, за необхідності допускаються невеликі відхилення з урахуванням особливостей різних країн (глобально-локальна стратегія, в межах якої мають місце стандартизація основних елементів і локалізація інших); прийняття основних стратегічних рішень у координації з вищим керівництвом компа-

нії. Компанія має глобальну організаційну структуру управління, яка забезпечує уніфікацію стратегічних дій у всіх країнах; збут по всьому світу максимально стандартизованої продукції, властивості якої відповідають спільним потребам споживачів різних країн; заводи компанії з метою одержання конкурентних переваг розташовані в країнах з низькими витратами, близько до джерел необхідних ресурсів і ринків збуту; використовуються постачальники з будь-якої країни світу; маркетингова і збутова діяльність скоординовані у світовому масштабі; за необхідності здійснюється адаптація до умов країн, де компанія реалізує свою стратегію. Застосування С. г. надає компаніям такі переваги: економія на масштабах виробництва за рахунок стандартизації товарів; доступ до дешевих ресурсів за рахунок розміщення виробництва у країнах з низькими витратами; можливість концентрування ресурсів для досягнення стратегічних цілей (наприклад, прибуток, одержаний в одній країні чи в регіоні, може бути використаний для конкурентної боротьби на інших ринках); одержання пільг від урядів країн, які зацікавлені в залученні іноземних інвестицій (пільги можуть надаватися у формі безкоштовного користування землею, податкових канікул, позик під низький відсоток, субсидій тощо); подолання торгових бар'єрів; забезпечення доступу до стратегічно важливих ринків в силу їх перспективності, розмірів, потенціалу, наявності необхідних ресурсів, високих технологій; можливість на рівних вести конкурентну боротьбу з компаніями, які уже застосовують С. г.

*В. Сладкевич*

**Стратегія диверсифікації** — проникнення підприємства в інші галузі (сфери бізнесу) з метою зменшення рівня комерційного ризику. Застосування С. д. доцільне за таких умов: 1) галузевий ринок насичений продукцією, попит скорочується, загострюється конкуренція; 2) бізнес підприємства забезпечує надходження фінансових ресурсів, обсяги яких перевищують поточні потреби і можуть бути з вищим прибутком використані в інших сферах бізнесу; 3) новий бізнес може спричинити синергетичний ефект, наприклад за рахунок кращого, ніж при внутрішньому зростанні, використання обладнання, комплектую-

чих, сировини тощо; 4) обладнання, устаткування, виробничі потужності використовуються не повністю і доцільно застосувати їх в нових напрямках бізнесу; 5) бізнес підприємства має сезонний характер, для компенсації цього недоліку доцільно збалансувати, поповнити, урізноманітнити асортимент продукції (послуг); 6) антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в межах окремої галузі; 7) можуть бути скорочені втрати від податків; 8) існує можливість проникнути на інші галузеві (зарубіжні) ринки; 9) загроза поглинання підприємства. Стратегії диверсифікованого зростання реалізуються в тих випадках, коли підприємства вже не можуть розвиватися на одному галузевому ринку. *Критерії ефективності диверсифікації*: 1) критерій привабливості (у галузі, обраній для диверсифікації, повинні скластися прийнятні умови конкуренції та ринкового середовища, які сприяють забезпеченню довготермінової рентабельності); 2) критерій “витрати на проникнення”, які не повинні бути надмірно високими, щоб не знизити потенціал для одержання прибутку; 3) критерій додаткових переваг (підприємство, що здійснює диверсифікацію, повинне докласти певних зусиль для створення конкурентної переваги в новому бізнесі; новий напрям бізнесу має забезпечити певний потенціал для підтримання конкурентоспроможності підприємства в колишньому бізнесі).

Залежно від умов діяльності компанія може мати різний рівень диверсифікації, наприклад: одногалузева компанія, господарський портфель якої містить незначну кількість підприємств (не більше третини загального обсягу збуту) в інших сферах діяльності; вузькодиверсифікована компанія, що діє у кількох (від двох до п'яти) споріднених галузях; широкодиверсифікована компанія, бізнес якої розвивається у значній кількості споріднених галузей; багатогалузева компанія, що має групи підприємств у кількох неспоріднених галузях. У сучасних корпораціях використовуються різні варіанти С. д.: 1. *Профільна диверсифікація* — розширення діяльності підприємства шляхом проникнення у споріднені галузі, тобто такі, де можна використати стратегічну відповідність основному бізнесу і перетворити їх на конкурентну перевагу. Варіантами цієї диверсифікації є

концентрична та горизонтальна. 2. *Концентрична диверсифікація* — перехід до виробництва нової продукції, яка з технологічної та маркетингової точок зору подібна до колишньої продукції підприємства, з метою привернення уваги нових класів споживачів. 3. *Горизонтальна диверсифікація* — перехід до виробництва нової продукції, яка з технологічної та маркетингової точок зору не пов'язана з колишньою продукцією підприємства. При цьому нова продукція повинна бути зорієнтованою на потреби колишніх покупців та клієнтів. Важлива умова реалізації цієї стратегії — попередня оцінка підприємством власних можливостей у виробництві нової продукції. 4. *Непрофільна (конгломератна, бокова, латеральна) диверсифікація* — охоплення нових напрямів бізнесу, які не мають ніякого зв'язку з основною діяльністю підприємства. 5. *Транснаціональна диверсифікація* — характеризується значною кількістю підприємств у портфелі компанії та великою кількістю охоплених національних ринків. У цьому разі керівництво корпорації повинне розробляти різні стратегічні підходи для кожного галузевого ринку з можливими варіантами залежно від конкретної країни.

С. д. може бути здійснена такими способами: поглинання існуючого підприємства в новій галузі; створення власного підприємства з “нуля”; організація спільного підприємства. *Переваги С. д.*: 1) скорочення витрат при об'єднанні різних видів бізнесу за рахунок загальної системи управління, контролю, координації, а також прискореного обороту ресурсів (за профільної диверсифікації); 2) технологічний вигравш від обміну технологіями, спільного здійснення наукових досліджень та конструкторських розробок; 3) можливість виходу з неперспективної галузі (бізнесу) і закріплення в зростаючих галузях (або в галузях з високою нормою прибутку); 4) розподіл комерційного ризику за різними напрямками бізнесу, що робить підприємство менш залежним від проблем в одній конкретній галузі (за непрофільної диверсифікації); 5) одержання більшого ефекту від використання фінансових ресурсів компанії (кошти із галузі з низькою нормою прибутку спрямовуються на придбання підприємств у перспективних галузях; існує можливість концентрування значних ресурсів для реалізації прибут-

кових проєктів); 6) зменшення залежності від зміни фаз циклу ділової активності (сезонності) та забезпечення стабілізації норми прибутку. Чим більше існує напрямів бізнесу корпорації і чим вони різноманітніші, тим гостріше виявляються проблеми і слабкі сторони диверсифікації. *Недоліки С. д.*: 1) підвищені вимоги до керівництва диверсифікованої компанії, якому необхідно приймати своєчасні та компетентні рішення з управління підприємствами, що діють у різних сферах бізнесу і конкурентному середовищі (вище керівництво корпорації повинне правильно оцінювати привабливість галузей і підприємств, відрізнити вигідні придбання від невдалих, підбирати компетентних менеджерів для управління окремими напрямками бізнесу, вживати необхідних заходів для усунення проблем в діяльності окремих підприємств); 2) неможливість використання стратегічної відповідності для створення додаткових конкурентних переваг (за непрофільної диверсифікації); 3) ризик невдалої диверсифікації та невизначеність перспектив одержання додаткових прибутків, що є результатом переоцінки привабливості галузі, зіткнення з проблемами в новому бізнесі, надмірного оптимізму щодо майбутньої прибутковості підприємства — об'єкта поглинання; 4) труднощі у використанні переваг стратегічної відповідності за профільної диверсифікації, причинами яких можуть бути відмінності в управлінській культурі, організаційних структурах управління, ворожість з боку менеджерів і персоналу придбаних підприємств; 5) небезпека потрапити під дію антимонопольного законодавства (за профільної диверсифікації).

В. Сладкевич

**Стратегія дивідендна** — спосіб формування частки прибутку, яка сплачується власнику відповідно до його внеску в загальну суму власного капіталу підприємства. Завданням С. д. є встановлення необхідної пропорційності між поточним використанням прибутку власниками і майбутнім його зростанням з метою максимізації ринкової вартості підприємства. С. д. пов'язана з розподілом прибутку в акціонерних товариствах (дивіденди) і на підприємствах інших організаційно-правових форм діяльності (пай, прибуток на внесок). Залежно



від варіантів вирішення цього завдання виділяють кілька типів С. д.: 1. *Стратегія залишкових дивідендних виплат.* Фонд виплати дивідендів створюється після того, як за рахунок прибутку задоволено потребу у формуванні власних фінансових ресурсів, що повною мірою забезпечують реалізацію інвестиційних можливостей підприємств. Перевагою такої стратегії є забезпечення високих темпів розвитку підприємства, підвищення його фінансової стійкості. Недоліки стратегії — нестабільність розмірів дивідендів, відмова їх виплат у період високих інвестиційних можливостей, що негативно впливає на формування рівня ринкових цін акцій. Такий тип С. д. використовується лише на ранніх етапах життєвого циклу підприємства, пов'язаних з високим рівнем його інвестиційної активності. 2. *Стратегія фіксованого розміру дивідендних виплат без зв'язку з фінансовими результатами діяльності підприємства.* Протягом тривалого періоду за високих темпів інфляції сума дивідендних виплат коригується на індекс інфляції. Перевагою цієї стратегії є надійність, яка підсилює почуття впевненості акціонерів у незмінному розмірі поточного прибутку незалежно від різних обставин, забезпечує стабільність котирування акцій на фондовому ринку. Недолік — відсутність зв'язку з фінансовими результатами діяльності підприємства, що може звести нанівець інвестиційну активність в періоди несприятливої кон'юнктури і низьких розмірів прибутку. Для того щоб уникнути цих негативних наслідків, стабільний розмір дивідендних виплат встановлюється на відносно низькому рівні. 3. *Стратегія мінімального стабільного розміру дивідендів з надбавкою в окремі періоди (стратегія "екстрадивідендів").* Максимальний ефект дає на підприємствах з нестабільною динамікою формування прибутку. Її перевагою є стабільна гарантована виплата дивідендів у мінімально передбачених розмірах відповідно до фінансових результатів діяльності підприємства, що дає змогу збільшувати розміри дивідендів у періоди сприятливої господарської кон'юнктури без зниження інвестиційної активності. При цьому екстрадивіденди як надбавка у разі успішної діяльності підприємства не повинні нараховуватися дуже часто, оскільки вони стануть очікуваними і не виконуватимуть роль премії. Основним недоліком цієї стратегії

є те що за тривалої виплати мінімальних розмірів дивідендів інвестиційна привабливість акцій компаній погіршується і відповідно зменшується їх ринкова вартість. 4. *стратегія нестабільних розмірів дивідендів.* Полягає у визначенні довготермінового нормативного коефіцієнта дивідендних виплат щодо суми прибутку. Її перевагою є простота формування і залежність від розміру прибутку; основний недолік — нестабільність розмірів дивідендних виплат на акцію через нестабільність прибутку. Це призводить до різних перепадів в ціні акцій, що перешкоджає максимізації ринкової вартості ціни підприємства і сигналізує про високий рівень ризику його господарської діяльності. Навіть за високого рівня дивідендних виплат така стратегія не приваблює акціонерів (інвесторів), які уникають ризику. 5. *Стратегія постійного збільшення розміру дивідендів.* За такої стратегії зростання дивідендів відбувається у твердо встановленому відсотку приросту до їх розміру в попередньому періоді (році). Перевагою стратегії є забезпечення високої ринкової вартості акцій компанії та формування позитивного іміджу у потенційних інвесторів за додаткових емісій. Недоліки: відсутність гнучкості в її реалізації, постійне зростання фінансової напруженості, скорочення інвестиційної активності підприємства. Якщо ця стратегія не підкріплена постійним зростанням прибутку компанії, то вона може стати прямим шляхом до банкрутства.

При виборі С. д. фінансовим менеджером доводиться балансувати між виплатою достатніх дивідендів (для задоволення акціонерів) і реінвестуванням прибутків для забезпечення розвитку підприємства. Виваженою вважається стратегія без різких коливань, за якої щорічно сплачуються стабільні дивіденди. Інколи менеджери приймають рішення щодо виплати дивідендів акціями, щоб полегшити проблему ліквідності за нестійкого фінансового стану; спрямувати весь прибуток на розвиток підприємства; стимулювати управлінський персонал додатковими акціями. *Фактори вибору С. д. компанії:* 1) стадія життєвого циклу підприємства (на початкових стадіях функціонування акціонерна компанія обмежує виплату дивідендів, інвестує значну частину ресурсів у розвиток); 2) ступінь го-

товності окремих інвестиційних проектів компанії з високим рівнем ефективності, які потребують концентрування власних фінансових ресурсів; 3) можливості підприємства формувати фінансові ресурси із альтернативних джерел (резерви власного капіталу, додатковий акціонерний, додатковий позичковий капітал, кредит); 4) рівень оподаткування власності підприємства, дивідендів; 5) фактичний розмір прибутку; 6) коефіцієнт рентабельності власного капіталу; 7) кон'юнктура галузевого ринку підприємства, з якою прямо пов'язана ефективність капіталізації прибутку; 8) рівень дивідендних виплат компаніями-конкурентами; 9) невідкладність розрахунків за раніше одержаними кредитами (підтримка платоспроможності є пріоритетнішим завданням порівняно із зростанням дивідендних виплат); 10) загроза втрати контролю над управлінням компанією (низький рівень дивідендних виплат може призвести до падіння ринкової вартості акцій компанії, що збільшує ризик поглинання її конкурентами).

*В. Сладкевич*

**Стратегія диференціації** — стратегія, яка застосовується відомими компаніями і полягає у виробництві різноманітних модифікацій високоякісної популярної марочної продукції для ринку з неоднорідним попитом. Основним завданням підприємства є забезпечення унікальності та вищої цінності продукції для покупців щодо рівня якості, особливих характеристик, методів збуту, сервісного обслуговування порівняно з конкурентами. Застосування цієї стратегії є доцільним за таких умов: 1) *на підприємстві*: імідж виробника надійної продукції; технічне лідерство в галузі; володіння ноу-хау, недосяжними для конкурентів; наявність розвинутої служби НДДКР і гнучкого виробництва, яке дає змогу оперативно модифікувати продукцію відповідно до змін вимог ринку; створення атмосфери творчості, залучення кращих працівників до співробітництва; забезпечення високого рівня якості продукції (послуг); наявність численних відмінних характеристик, продукції, які виділяють і цінують споживачі; високопрофесійна маркетингова служба, на виконання функцій якої витрачаються значні ресурси; здійснення збуту продукції в комплексі із супутніми послугами; 2) *на*

*ринку*: значна кількість покупців, які визнають виділені характеристики продукції цінними для себе; переважання нецінової конкуренції; різноманітний за структурою попит на продукцію; нездатність конкурентів швидко і без значних витрат імітувати ознаки диференціації. При використанні С. д. зростають витрати здійснення бізнесу. Основними з них є: 1) *витрати на модифікацію продукції* (розроблення модифікованих варіантів товару з метою точнішого задоволення потреб представників різних сегментів ринку потребує додаткових ресурсів на здійснення науково-дослідних робіт, технічне забезпечення розробок, закупку спеціального обладнання); 2) *виробничі витрати* (виробництво невеликих партій різних видів продукції обходиться підприємству значно дорожче, ніж виробництво однотипної продукції у великих обсягах — не спрацьовує ефект масштабу виробництва, але якщо обсяги виробництва різних варіантів продукції значні, витрати на одиницю продукції зменшуються); 3) *адміністративні витрати* (підприємство повинне розробляти маркетингові плани для кожного сегменту ринку, що передбачає здійснення додаткових маркетингових досліджень, аналіз обсягу збуту, витрати на рекламу, планування і управління каналами збуту); 4) *витрати на управління товарно-матеріальними запасами* (робота з широкою номенклатурою товарно-матеріальних запасів обходиться дорожче, ніж управління вузьким асортиментом товарів та інших матеріальних ресурсів); 5) *витрати на рекламну діяльність та інші заходи з просування товарів на ринок* (вихід на різні сегменти ринку потребує від підприємства розроблення окремих рекламних кампаній і заходів із просування товарів, розміщення реклами в різних засобах масової інформації, що значно підвищує витрати).

Варіанти С. д.: продуктова, сервісна диференціація, диференціація персоналу, каналів розподілу продукції, іміджу підприємства. *Основні переваги С. д.*: 1) можливість підприємства встановлювати підвищену ціну на товари і послуги, збільшувати обсяги продажу через залучення значної кількості покупців за рахунок індивідуальних характеристик товару, підсилювати лояльність покупців до своєї товарної марки через їх прихильність до додаткових характеристик продукції; 2) розширення

можливості вибору необхідних варіантів продукції покупцями; 3) одержання підприємством прибутків, вищих від середньогалузевого рівня, оскільки зростання прихильності покупців завдяки специфічним характеристикам продукції знижує їх чутливість до цін (підвищені витрати можуть бути перекладені підприємством на покупців); 4) можливість підприємства ухилитися від цінової конкуренції, “розійтися” з конкурентами по різних ринкових сегментах; 5) певна захищеність відомих компаній від імітаційної діяльності конкурентів наявністю торгових знаків, відомих брендів; 6) можливість обирати потужних постачальників ресурсів високої якості, особливо в умовах обмеженого доступу до певних видів сировини, матеріалів; 7) висока якість продукції, зорієнтована на задоволення певних потреб, підвищує лояльність покупців до підприємства-виробника і створює проблеми для конкурентів у боротьбі за прихильність споживачів. *Ризики застосування С. д.:* 1) підвищення рівня витрат ведення бізнесу (на модифікацію продукції, виробничих, адміністративних, витрат на управління товарно-матеріальними запасами, на рекламну діяльність та інші заходи з просування товару на ринок); 2) неспроможність фахівців підприємства точно визначити, які особливості та характеристики продукції є важливими і цінними для покупців; 3) високий рівень цін, який може стати причиною відмови покупців від високоякісних диференційованих товарів на користь дешевшої стандартної продукції; 4) можливість конкурентів швидко і без значних витрат імітувати розробки підприємства; 5) ігнорування підприємством необхідності доведення до покупців інформації про цінність продукції, розрахунок тільки на реальну базу диференціації; 6) зменшення потреби покупців у диференційованій продукції через зростання їх інформованості; 7) пересегментація ринку, створення ситуації, коли різні модифікації продукції підприємства конкуруватимуть між собою.

*В. Сладкевич*

**Стратегія емісійна** — частина стратегії формування власних фінансових ресурсів, яка полягає в забезпеченні залучення необхідних їх обсягів за рахунок випуску і розміщення власних акцій на фондовому

ринку. Завданням С. е. є забезпечення залучення на фондовому ринку необхідних обсягів власних фінансових ресурсів в мінімально можливий термін. Емісія акцій може бути початковою (за перетворення підприємства на акціонерне товариство) чи додатковою, якщо акціонерне товариство потребує додаткового припливу власного капіталу. Процес розроблення С. е. акціонерного товариства складається з таких етапів: 1. *Аналіз можливостей ефективного розміщення акцій*, який передбачає оцінку кон’юнктури фондового ринку та інвестиційної привабливості власних акцій. Оцінка кон’юнктури фондового ринку полягає у вивченні співвідношення попиту і пропозиції акцій, динаміки рівня цін їх котирування, обсягів продажу акцій нових емісій і здійснюється з метою визначення характеру реакції ринку на появу нових акцій. Інвестиційна привабливість власних акцій визначається з урахуванням перспективності розвитку галузі, конкурентоспроможності виробленої продукції, показників фінансового стану підприємства. 2. *Визначення цілей емісії*, основними з яких можуть бути: поліпшення структури капіталу підприємства (збільшення частки власного капіталу для забезпечення фінансової стійкості; забезпечення вищого рівня кредитоспроможності та зменшення за рахунок цього частки позичкового капіталу тощо); інвестування галузевої та регіональної диверсифікації виробничо-комерційної діяльності (створення мережі нових філій, дочірніх підприємств, нових виробництв з більшими обсягами випуску продукції); поглинання інших підприємств з метою одержання синергетичного ефекту; інші стратегічні цілі, які потребують оперативної акумуляції значних обсягів власного капіталу. 3. *Визначення обсягів емісії*. При цьому необхідно виходити від раніше розрахованої потреби в залученні власних фінансових ресурсів за рахунок зовнішніх джерел. 4. *Визначення номінальної ціни, видів і кількості акцій, що емітуються*. Номінальна ціна акції визначається залежно від типу потенційних покупців (на інституційних інвесторів орієнтовані великі номінали акцій, на населення — менші). У процесі визначення видів акцій приймаються рішення щодо доцільності випуску: *засновницьких акцій*, які забезпечують засновникам акціонерного товариства деякі переваги порівняно з іншими акціонерами

(наприклад, право на додаткові голоси на загальних зборах акціонерів; на першочергове отримання акцій у разі додаткового їх випуску; на отримання частки засновницького прибутку); *привілейованих акцій*, які також надають додаткові, порівняно з іншими, права їх власникам: першочергове одержання фіксованого розміру дивідендів; компенсацію доходу, недоотриманого власником акції у зв'язку зі скороченням прибутку товариства, за рахунок резервного фонду (але привілейовані акції не дають права голосу на загальних зборах акціонерів та на участь в управлінні товариством; загальна сума привілейованих акцій згідно з чинним законодавством не може перевищувати 10 % статутного фонду акціонерного товариства); *спеціальних акцій* зі спеціальними (додатковими) привілеями для їх власників щодо одержання дивідендів, прав передання й реалізації, прав голосування; *акцій трудового колективу* — спеціальних та іменних акцій, що випускаються підприємствами і є виключною власністю трудового колективу (розповсюджуються лише серед членів цих колективів і не можуть бути передані іншим особам, які не є членами трудових колективів — власників акцій); *кумулятивних акцій* — привілейованих акцій з накопичувальними гарантованими дивідендами (якщо дивіденди на такі акції не можуть бути своєчасно сплачені, тоді суми, нараховані на них, накопичуються до моменту спроможності емітента їх сплатити); *прибуткових акцій*, суми нарахованих дивідендів на які перевищують заплановані відсотки та середній рівень дивідендів інших акціонерних товариств; *акцій з варантами* (англ. *warrant* — повноваження, доручення, довіреність) — привілейованих акцій, до яких додаються варанти на купівлю простих акцій; *конвертованих акцій* — привілейованих акцій, які дають власникам право за певних умов міняти їх на прості (звичайні) акції; *звичайних акцій*, які дають право власникові на отримання частини прибутку, що залишився після сплати твердого відсотка (дивіденду) всім власникам привілейованих акцій; *багатоголосих акцій*, власники яких мають право на кілька голосів на загальних зборах акціонерів залежно від сумарної вартості цих акцій; *акцій з обмеженим правом голосу* (з обмеженою кількістю власників, які мають право брати участь у голосуванні на зборах

акціонерів); *іменних акцій*, рух яких постійно реєструється, в реєстрі акціонерів відображується інформація про конкретного власника акцій; *акцій на пред'явника*, передання яких іншому власникові не потребує додаткового оформлення. Кількість акцій, які імітуються, визначається на підставі обсягів емісії та номінальної ціни однієї акції (в процесі однієї емісії може бути встановлено лише один варіант номінальної ціни акцій). 5. *Оцінка вартості акціонерного капіталу, який залучається*. Здійснюється за двома критеріями: а) запланованим рівнем дивідендів; б) витратами на випуск акцій і розміщення емісії. 6. *Визначення ефективних форм первинної емісії акцій (андеррайтингу)*. Для ефективного здійснення емісії цінних паперів підприємству необхідно визначити склад андеррайтерів, узгодити з ними ціни початкового котирування акцій, розмір комісійної винагороди, забезпечити регулювання обсягів продажу акцій відповідно до потреб у фінансових ресурсах на підтримку ліквідності вже розміщених акцій на початковому етапі їх обігу.

В. Сладкевич

**Стратегія інвестиційна** — частина загальної стратегії підприємства, яка полягає у виборі та реалізації найефективніших варіантів реальних і фінансових форм його інвестицій з метою забезпечення високих темпів розвитку і розширення економічного потенціалу господарської діяльності. С. і. завжди пов'язана з фінансово-господарською діяльністю підприємства, його технічною, технологічною та фінансовою базами. Стратегія допомагає керівництву прийняти рішення щодо доцільності, напрямів, масштабів коригування діяльності підприємства, джерел та обсягів фінансування розвитку, спрогнозувати можливі результати. *Особливості С. і.:* 1) вона є головною формою реалізації економічної стратегії підприємств, способом забезпечення зростання його операційної діяльності, оскільки практично всі завдання економічного розвитку підприємства потребують розширення обсягів чи поновлення складу його операційних активів; 2) динаміка показників інвестиційної діяльності підприємства відображає темпи його економічного розвитку, потенціал формування прибутку; 3) вторинний характер щодо цілей і завдань операційної ді-

яльності підприємства; 4) нерівномірність обсягів інвестиційної діяльності підприємства за окремими періодами; 5) незначна залежність С. і. від галузевої специфіки підприємства; 6) наявність специфічних видів ризику, характерних для реалізації С. і. підприємства; 7) значний “лаг запізнення” формування інвестиційного прибутку підприємства в процесі реалізації його С. і.

Існують різні типи С. і. підприємств. За об'єктами розміщення капіталу — стратегії реального і фінансового інвестування.

**1. Стратегія реального інвестування** — основна С. і. на більшості українських підприємств. Реальні інвестиції — це вкладення капіталу (грошей) у різні сфери та галузі народного господарства з метою одержання більшого прибутку. Реальні інвестиції ще називають виробничими, а в практиці господарювання — капітальними вкладеннями. Залежно від потенціалу формування інвестиційних ресурсів, завдань і характеру диверсифікації діяльності, можливостей впровадження нових технологій підприємство може обирати такі варіанти стратегії реального інвестування: стратегію капітального інвестування; стратегію інноваційного інвестування в нематеріальні активи; стратегію інвестування приросту оборотних активів.

**Стратегія капітального інвестування** може здійснюватися в таких формах: а) реконструкція — істотна реорганізація всього виробничого процесу; її здійснюють з метою радикального збільшення виробничого потенціалу підприємства, значного підвищення якості продукції, впровадження нових технологій тощо; у процесі реконструкції може здійснюватися розширення окремих виробничих будівель і приміщень для нового технологічного обладнання; б) поновлення окремих видів обладнання — заміна фізично зношеного чи доповнення діючого парку обладнання окремими новими його видами у зв'язку із зростанням обсягів виробництва і для підвищення продуктивності праці; при цьому загальна схема організації технологічного процесу не змінюється; в) модернізація — інвестиційні операції з метою вдосконалення активної частини виробничих засобів відповідно до сучасного технологічного рівня; г) побудова нових об'єктів із завершеним технологічним циклом за індивідуально розробленим чи

типовим проектом за значного збільшення обсягів виробництва, товарної, галузевої чи регіональної диверсифікації підприємства; г) придбання цільних майнових комплексів великими підприємствами для забезпечення галузевої, товарної чи регіональної диверсифікації їх діяльності.

**Стратегія інноваційного інвестування в нематеріальні активи** реалізується шляхом: розроблення нової продукції як в межах підприємства, так і на замовлення інжинірингових фірм; придбання патентів на наукові відкриття, винаходи, промислові зразки і товарні знаки; придбання ліцензій, ноу-хау тощо. Такі операції дають змогу підприємству значно підвищити власний технологічний потенціал.

**Стратегія інвестування приросту оборотних активів** (запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів, інших ресурсів) забезпечує необхідні збалансованість і пропорційність процесу збільшення обсягів виробництва продукції підприємством.

**2. Стратегія фінансового інвестування** — розміщення тимчасово вільного капіталу підприємства в різноманітні фінансові інструменти (активи), серед яких найбільшу частину становлять цінні папери. Варіантами стратегії фінансового інвестування можуть бути: а) розміщення капіталу в статутні фонди спільних підприємств, що забезпечує зміцнення господарських зв'язків з постачальниками основних видів ресурсів (в межах стратегії регресивної інтеграції), з посередниками (для підсилення контролю над системою збуту власної продукції в межах стратегії прогресивної інтеграції), з іншими діловими партнерами (для проникнення в нові галузі, ринки в межах стратегії диверсифікації); ефективність цієї форми фінансового інвестування оцінюється шляхом порівняння обсягів інвестиційних витрат та сум відсотків на внески у статутні фонди, що періодично сплачуються; б) здійснення депозитних внесків у комерційні банки для короткострокового інвестування капіталу з метою генерування інвестиційного прибутку; в) розміщення капіталу в прибуткові види фінансових інструментів, до яких належать акції, облігації корпорацій та місцевої влади, казначейські зобов'язання і казначейські облігації уряду. Головними завданнями цієї форми фінансового інвестування є генерування інвестиційного прибутку і підсилення фінансового впливу на окремі підприємства

( шляхом придбання контрольного чи достатнього значного пакету акцій).

За цілями формування інвестиційного прибутку виділяють *С. і. прибутку* і зростання. *С. і. прибутку* передбачає формування інвестиційного портфелю за критерієм максимізації рівня інвестиційного прибутку в поточному періоді без урахування темпів приросту капіталу в довгостроковій перспективі. Завданням цієї стратегії є забезпечення швидкої поточної віддачі від інвестицій, незважаючи на те, що в майбутньому вони могли б забезпечити вищу норму прибутку. *С. і. зростання* передбачає формування інвестиційного портфелю за критерієм максимізації темпів приросту інвестиційного капіталу в довгостроковій перспективі, незалежно від рівня інвестиційного прибутку в поточному періоді. Завданням стратегії є забезпечення високих темпів зростання ринкової вартості підприємства. Таку інвестиційну стратегію можуть дозволити собі тільки компанії із стабільним фінансовим станом. За характером участі в інвестиційному процесі розрізняють стратегії прямого і непрямого інвестування. *Стратегія прямого інвестування* передбачає пряму участь інвестора у виборі об'єктів інвестування і розміщення капіталу. Як правило, прямі інвестиції здійснюються шляхом безпосереднього вкладання капіталу у статутні фонди підприємств. Стратегію здійснюють підготовлені інвестори, які мають достатню інформацію про об'єкт інвестування і добре знають механізм інвестування. *Стратегія непрямого інвестування* характерна розміщенням капіталу інвестором через фінансових посередників.

Інвестиційні стратегії можуть бути класифіковані за схемами фінансування інвестиційних проектів. Схема фінансування визначає склад інвесторів проекту, обсяги, структуру, джерела необхідних інвестиційних ресурсів, динаміку фінансового забезпечення за окремими етапами реалізації проекту, інші фінансові показники. За схемами фінансування інвестиційних проектів можливі стратегії акціонування, повного самофінансування, кредитного фінансування, лізингу, змішаного фінансування. *Стратегія акціонування* застосовується для реалізації масштабних реальних інвестиційних

проектів за галузевої або регіональної диверсифікації інвестиційної діяльності підприємства. *Стратегія повного самофінансування* передбачає фінансування інвестиційного проекту виключно за рахунок власних фінансових ресурсів, які формуються із внутрішніх джерел підприємства. Така стратегія використовується для реалізації невеликих реальних інвестиційних проектів. *Стратегія кредитного фінансування* застосовується для реалізації невеликих короткострокових інвестиційних проектів з високою нормою прибутковості інвестицій. В окремих випадках ця стратегія застосовується і для реалізації середньострокових інвестиційних проектів, якщо рівень прибутковості за ними значно перевищує ставку відсотка за довгостроковим фінансовим кредитом. *Стратегія лізингу* застосовується в разі бракування фінансових ресурсів чи високої вартості фінансового кредиту для реалізації інвестиційних проектів з модернізації чи реконструкції підприємства. *Стратегія змішаного фінансування* ґрунтується на різних комбінаціях розглянутих варіантів і може бути використана при реалізації всіх видів інвестиційних проектів.

За рівнем інвестиційного ризику виділяють стратегії: консервативну (низькоризиковану), помірну (середньоризиковану), агресивну (високоризиковану) та диверсифікації. *Консервативна (низькоризикована) стратегія* передбачає формування інвестиційного портфелю з мінімальним рівнем інвестиційного ризику. Застосовується найбільш обережними інвесторами. При цьому ризик втрати інвестованого капіталу нульовий, а одержання розрахованої суми інвестиційного прибутку практично гарантовано. *Помірна (середньоризикована) С. і.* передбачає формування інвестиційного портфелю із близьким до середнього в галузі рівнем ризику. За такого варіанта *С. і.* норма інвестиційного прибутку на вкладений капітал буде також близькою до середньої на галузевому ринку. *Агресивна (високоризикована) С. і.* передбачає формування інвестиційного портфелю для одержання максимального поточного прибутку незалежно від рівня інвестиційного ризику. При цьому існує значна загроза втрати інвестованого капіталу.

**Стратегія інноваційна** — стратегічний план, що фіксує основні пріоритети в науково-дослідних і конструкторських розробках, головні напрями у впровадженні новітніх технологій, модернізацію колишніх технологій і розроблення нових видів продукції.

*В. Колпаков*

**Стратегія інтеграції** — 1) узгоджений розвиток і взаємне доповнення підприємств, галузей економіки, регіонів, країн з метою ефективнішого використання ресурсів і задоволення потреб учасників цього процесу у відповідних товарах і послугах; 2) об'єднання кількох компаній під одним контролем з метою взаємної вигоди, зменшення конкуренції, зниження рівня витрат за рахунок скорочення накладних видатків, розширення частки ринку, поєднання технічних і фінансових ресурсів, співробітництва в галузі досліджень і розробок. С. і. класифікуються за різними ознаками. За принципом об'єднання підприємств виділяють функціональну та інвестиційну інтеграцію. За *функціональної інтеграції* об'єднуються підприємства, які пов'язані в процесі виробництва. За *інвестиційної інтеграції* об'єднання здійснюється без виробничої спільності підприємств. Залежно від напрямку зростання і об'єднання підприємств виділяють вертикальну і горизонтальну інтеграції. За *вертикальної інтеграції* відбувається об'єднання підприємств однієї галузі, які перебувають на різних технологічних етапах виробничого процесу. Найчастіше така інтеграція реалізується у двох основних формах, що характеризують спрямованість зростання і місце підприємства у виробничому процесі: зворотна, або регресивна, інтеграція; пряма, або прогресивна, інтеграція. *Зворотна (регресивна) інтеграція* забезпечує зростання підприємства за рахунок приєднання функцій, які раніше виконувались постачальниками, тобто придбання джерел сировини або встановлення контролю над ними, виробничою комплектуючих виробів, напівфабрикатів. Метою зворотної інтеграції може бути захист стратегічно важливого джерела чи доступ до нової технології, важливої для основної діяльності, зменшення залежності від постачальників. *Пряма (прогресивна) інтеграція* полягає в зростанні підприємства за рахунок приєд-

нання ним функцій дистриб'ютерів продукції: збутових, рекламних, транспортних, сервісних та ін. Вертикальна інтеграція типова для багатьох галузей бізнесу: автомобілебудування, металургії, нафтопереробної, деревообробної, целюлозно-паперової, харчової промисловості. *Стратегія горизонтальної інтеграції* — це об'єднання підприємств, які діють і конкурують на спільному ринку. Метою такої інтеграції є підсилення позицій підприємства в галузі шляхом поглинання конкурентів або встановлення контролю над ними. Стратегія забезпечує підприємству економію на масштабах виробництва, зменшення загрози конкурентної боротьби, поширення спектру товарів і послуг, географічне розширення ринків. Горизонтальна інтеграція є формою диверсифікації підприємств.

Залежно від сфери (галузі) об'єднання інтеграція може бути технологічною, фінансовою, виробничою, маркетинговою, збутовою тощо. Відповідно до бажання учасників інтеграційного процесу можливе дружнє об'єднання (злиття) і вороже (поглинання). *Дружнє об'єднання (злиття)* — це угода між кількома підприємствами, капітал яких об'єднується в одній компанії; здебільшого здійснюється між близькими за розміром підприємствами за рішенням вищого менеджменту (власників, засновників). *Вороже інтеграція (поглинання)* — форма примусового злиття, що передбачає ліквідацію фірми, яка поглинається, і передання фірмі, яка поглинає, усього майна, забор'язань, боргів ліквідованої фірми. Водночас фірма, що поглинає, збільшує свої активи на суму чистих активів поглинаної компанії, а її акціонери мають право придбати нові акції пропорційно до пайової участі кожного з них. Вороже поглинання компанії здійснюється через скуповування її акцій на ринку всупереч волі власників контрольних пакетів акцій. Різновидом ворожої інтеграції є “повзуче поглинання” — скуповування акцій компанії через відкрите придбання їх на фондовій біржі впродовж певного періоду з метою наступного поглинання.

Залежно від ступеня об'єднання можливі: *повна інтеграція* виробничої діяльності; *часткова інтеграція* (у цьому разі частина продукції виробляється на підприємстві, а частина — у ділових партнерів); *квазіінтеграція* — створення альянсу між підпри-

емствами, зацікавленими в інтеграції без передання права власності. За особливостями юридичного оформлення інтеграція може бути м'якою і жорсткою. За м'якої інтеграції відбувається узгодження інтересів без підписання юридичних документів. У цьому разі підприємство не має можливості будь-яким жорстким формальним шляхом (наприклад, через суд) вплинути на своїх партнерів. *Жорстка інтеграція* передбачає оформлення відносин через юридично обов'язковий договір і створення таким чином холдингів, промислово-фінансових груп, партнерів.

Організаційними формами інтеграції є картель, синдикат, пул, асоціація, корпорація, консорціум, трест, концерн, холдинг, фінансова група, промислово-фінансова група, виробниче, науково-виробниче, міжгалузеве, територіальне об'єднання. Підприємство, яке бере участь в інтеграційних процесах, забезпечує собі такі стратегічні переваги: 1) зменшення залежності від зовнішніх постачальників, вирішення проблеми стабільного постачання важливих ресурсів (за регресивної інтеграції); 2) перетворення постачання із витратного на прибутковий процес (якщо воно організується дочірньою структурою); 3) можливість диференціації продукції як результату виробничої інтеграції; 4) створення чіткої та якісної системи розподілу продукції підприємства (за прогресивної інтеграції). Інші переваги С. і. пов'язані з реалізацією мотивів об'єднання і злиття підприємств. *Негативні наслідки С. і. для підприємства*: 1) за вертикальної інтеграції — збільшення інвестицій підприємства в одну галузь, що підвищує рівень комерційного ризику; підприємство втрачає від непрямування ресурсів у інші, перспективніші та прибутковіші галузі; 2) прагнення підприємства зберегти і максимально використати технології та виробничі потужності, навіть якщо вони застарівають; 3) повільніше адаптування інтегрованих компаній до нових технологій, тому що зміна і поновлення технологій для них пов'язані зі значними витратами; 4) обмеження свободи вибору постачальників, потенційні результати обслуговування різноманітних запитів покупців і клієнтів можуть бути гіршими; 5) за вертикальної інтеграції — загострення проблем, пов'язаних з балансом потужностей підприємств — членів інтегрованої

компанії; 6) за прогресивної та регресивної інтеграції — необхідність наявності у вищого керівництва і фахівців компанії різноманітних знань і навичок, спроможності врахування особливостей та інтересів всіх учасників інтеграційного процесу; 7) зменшення виробничої та комерційної гнучкості компанії, збільшення часу на розроблення і виведення на ринок нових моделей продукції; 8) ускладнення організаційної структури управління; небезпека втрати бренду, репутації, клієнтів, виробничих секретів; ймовірність протиріч і конфліктів між учасниками інтегрованої компанії; загроза тимчасової зупинки виробничого процесу. Накопичення негативних процесів у діяльності інтегрованої компанії може примусити керівництво прийняти рішення про дезінтеграцію. Дезінтеграція — перехід на роботу з незалежними діловими партнерами. Дезінтеграція має сенс, якщо: деякі виробничі та бізнес-операції можуть бути виконані якісніше, з меншими витратами незалежними фахівцями; цей вид діяльності не є профільним, головним, критично важливим для підприємства; підвищується адаптивність компанії, прискорюється виконання бізнес-операцій; скорочується виробничий цикл; компанія має можливість зосередитися на основному бізнесі та ефективніше використовувати власні конкурентні переваги.

В. Сладкевич

**Стратегія кадрова** — лінія розвитку людських ресурсів підприємства, організації, регіону, країни, яка передбачає відповідні прогнозування, координацію та мотивацію в галузі постійного поліпшення кількісних та якісних показників трудового потенціалу.

Г. Щокін

**Стратегія комунікаційна** — комплекс взаємопов'язаних заходів, які розробляються і реалізуються з метою створення і підтримання постійних зв'язків між підприємством і ринком, активізації продажу товарів, формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконання та нагадування про свою діяльність. *Основні завдання С. к. підприємства*: формування попиту і стимулювання збуту продукції, а також реалізація інших маркетингових цілей: інформування споживачів; формування позитивного іміджу підприємства;



мотивація споживачів; формування та актуалізація потреб споживачів; стимулювання акту купівлі товару; формування лояльності до товарної марки; нагадування про підприємство та його товари тощо. С. к. підприємства передбачає комплексне використання основних елементів системи маркетингових комунікацій, до яких належать: *реклама* — будь-яка платна форма неособистого поширення інформації про фірму та її товари (послуги); *комерційна пропаганда* — діяльність, спрямована на формування і підтримання позитивного іміджу фірми шляхом налагодження відносин між організацією та різноманітними контактними аудиторіями (діловими партнерами, покупцями, фінансовими установами, засобами масової інформації, владою, суспільством); *спонсорство* — фінансова підтримка суспільно корисних проєктів, організацій, осіб для досягнення власних маркетингових цілей; *стимулювання збуту* — різноманітні спонукальні заходи і прийоми короткострокового характеру, спрямовані на зростання продажу окремих товарів; *виставкова діяльність*; *персональний продаж* — усне представлення товару в ході бесіди з одним або кількома потенційними покупцями з метою його продажу. Кожен елемент системи маркетингових комунікацій має свої особливості, але всі вони доповнюють одна одну, створюючи єдиний комплекс. *Фактори впливу на процес розроблення і реалізації С. к.:* 1. *Загальні та комунікаційні цілі підприємства.* Розширення частки галузевого ринку, формування чи зміна іміджу передбачають застосування різних засобів комунікації. 2. *Тип галузевого ринку, його обсяги і концентрація.* На ринку продукції промислового призначення ефективність елементів системи маркетингових комунікацій зменшується в такому порядку: особистий продаж — стимулювання збуту — реклама — пропаганда — паблік рилейшнз. На ринку товарів широкого вжитку динаміка інша: реклама — стимулювання збуту — персональний продаж — паблік рилейшнз; на географічно сконцентрованому ринку переважає особистий продаж; на великому, географічно розконцентрованому ринку — реклама і стимулювання збуту. 3. *Тип цільових покупців.* Для організацій-споживачів важливий персональний продаж, для широкого кола споживачів доцільна реклама в засобах ма-

сової інформації, для посередників (оптових і роздрібних торгівців) ефективне стимулювання через систему знижок. 4. *Тип товару, його життєвий цикл.* Для просування товарів масового попиту важливим є стимулювання збуту, для товарів довгострокового користування ефективніша реклама, для просування послуг переважно використовується персональний продаж. На етапі виведення товару на ринок для формування обізнаності потенційних споживачів найефективнішими засобами є реклама і пропаганда, потім — стимулювання збуту. На етапі зростання роль стимулювання збуту знижується, а реклама і комерційна пропаганда підтримуються на колишньому рівні. На етапі зрілості зростає роль інформаційної, порівняльної, стимулюючої реклами. На етапі спаду основна увага приділяється стимулюванню збуту. 5. *Фінансові можливості фірми.* Менш витратними елементами системи маркетингових комунікацій вважаються комерційна пропаганда, стимулювання збуту, дорожчими — реклама, участь у виставках.

Залежно від впливу наведених факторів підприємство може розробити і застосувати різні варіанти комунікаційних маркетингових стратегій. За основними маркетинговими цілями виділяють стратегії формування попиту і стимулювання збуту. *Стратегії формування попиту* застосовуються на етапах впровадження і виведення нових товарів на ринок. У межах стратегії всі види маркетингових комунікацій спрямовані на пошук ідей нового товару, виведення його на ринок, інформування потенційних покупців про новий продукт. *Стратегії стимулювання збуту* актуальніші на етапах зрілості та спаду товару, в умовах насичення галузевого ринку, загострення конкуренції за споживачів. У межах цих стратегій застосовуються всі відомі комунікаційні маркетингові заходи. За елементами системи маркетингових комунікацій вирізняють стратегії рекламні, комерційної пропаганди, паблік рилейшнз, стимулювання збуту, участі у виставках, спонсорства. При розробленні та виборі варіантів *реklamної стратегії* приймаються рішення щодо визначення цільової аудиторії рекламного впливу; розроблення основної ідеї рекламних звернень; вибору їх виконавців, засобів розміщення реклами; розроблення медіа-плану (плану-графіка)

рекламних заходів; координації рекламних заходів з іншими формами маркетингових комунікацій; визначення рекламного бюджету. *Стратегія особистого продажу* як інструмент маркетингових комунікацій застосовується для забезпечення або збільшення збуту дорогих товарів, нерухомості, продукції промислового призначення при використанні особистих контактів продавців і покупців. Реалізація стратегії особистого продажу здійснюється у кілька етапів: 1) пошук і оцінювання потенційних покупців; 2) попередня підготовка до візиту, добір продавцем цікавої інформації для покупця; 3) контакт з клієнтом, вибір теми для підтримання розмови; 4) презентація і демонстрування товару, аргументація продажу, вибір способу формування контакту; 5) опрацювання заперечень покупця; 6) завершення продажу; 7) оформлення замовлення, укладання угоди. *Стратегія комерційної пропаганди* як один з інструментів маркетингових комунікацій забезпечує досягнення таких цілей: формування (підтвердження, поліпшення) іміджу фірми; популяризація її товарів (послуг), діяльності; привернення уваги, інтересу до фірми, спростування недостовірної інформації. *Стратегія стимулювання збуту* поєднує різноманітні спонукальні засоби короткострокового характеру, покликані збільшити продаж окремих товарів чи послуг. Ця стратегія забезпечує досягнення таких цілей: збільшення кількості споживачів; підвищення інтересу до товару з боку покупців; прискорення продажу окремих груп товару; протидія заходам конкурентів. Залежно від об'єкта комунікаційного впливу виділяють такі варіанти стратегії стимулювання збуту: стимулювання споживачів (цінове, товарне, сервісне, конкурси та лотереї); стимулювання торговельної мережі (фінансові пільги та пільги у натуральному вираженні); стимулювання власного торговельного персоналу (грошові та натуральні заохочення, моральне стимулювання, організація конкурсів). *Стратегія виставкової діяльності* передбачає такі дії: визначення цілей виставки, залучення потенційних клієнтів до співпраці, показ нового товару підприємства, розширення ділових контактів тощо; визначення цільової аудиторії; аналіз і вибір виставки для підприємства; планування бюджету; вибір експонатів, підготовка і оформлення екс-

позиції; планування комунікацій, розроблення рекламно-інформаційних матеріалів; участь у роботі виставки (спілкування з відвідувачами, презентації, демонстрації тощо); післявиставкова робота (аналіз контактів, контроль результатів). *Стратегія спонсорства* (матеріальної підтримки суспільно корисних проєктів, організацій, осіб) має кілька варіантів: спонсорство у сфері формування громадської думки (демонструє надійність, стабільне фінансове становище, формує прихильність широких верств населення до суспільно корисної діяльності спонсора); спонсорство на цільових клієнтурних ринках (його завданнями є надання інформації про підприємство-спонсора, створення його позитивного іміджу, залучення постійних клієнтів); внутрішнє спонсорство (має на меті підвищення мотивації персоналу, згуртування колективу фірми). За об'єктами комунікаційного впливу виділяють стратегії проштовхування товару і притягування споживачів. *Стратегія проштовхування товару* орієнтована на посередників, яким виробник намагається "скинути" товар і перекласти на них основні проблеми з його подальшого просування до кінцевих споживачів. Ця стратегія застосовується для збуту товарів імпульсивної купівлі, в умовах конкуренції приблизно однакових товарних марок, рішення про вибір яких приймається безпосередньо в магазині. *Стратегія притягування* передбачає спрямування комунікаційного маркетингового впливу на кінцевих споживачів у надії на те, що їх попит спонукає посередників закуповувати партії товару у виробників, які беруть на себе вирішення проблеми з просування продукції. Продукція повинна мати чіткі марочні переваги. За ступенем інтенсивності та розподілом за часом виділяють безперервний, концентрований, періодичний і пульсуючий варіанти С. к. *Безперервний варіант* передбачає рівномірний розподіл маркетингового впливу протягом певного періоду. *Концентрований варіант* — інтенсивний маркетинговий вплив протягом короткого періоду. Застосовується для просування товарів, термін реалізації яких обмежений одним сезоном або конкретною датою. *Періодичний варіант* означає повторення маркетингового впливу після певних пауз. Здійснюється для просування сезонних товарів і за обмеженого мар-

кетингового бюджету. *Пульсуючий варіант* є комбінованим, який поєднує постійний маркетинговий вплив невисокої інтенсивності з періодичним його підсиленням в необхідні моменти.

*В. Сладкевич*

**Стратегія корпоративна** — стратегія, яка поширюється на всю компанію, охоплює всі напрями її діяльності. Рішення щодо С. к., як правило, приймаються радою директорів: керівниками вищого рангу та іншими ключовими менеджерами. Розроблення С. к. для підприємства передбачає: визначення напрямів диверсифікації; заходи з поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже працює підприємство (швидке зростання найперспективніших підприємств, забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності, підтримання ділової активності на малоприбуткових, але перспективних напрямках, відмова від непривабливих сфер бізнесу); виявлення шляхів одержання синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його на конкретну перевагу; встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів в найпривабливіші сфери діяльності.

*В. Сладкевич*

**Стратегія кредитна** — частина фінансової стратегії підприємства, спрямована на оптимізацію загального розміру заборгованості покупців за відвантажену продукцію і забезпечення своєчасної її інкасації. У сучасній практиці бізнесу реалізація продукції в кредит (з відстрочкою платежу за неї) набула значного поширення. При формуванні принципів С. к. підприємства його власникам, керівництву і фахівцям необхідно визначити: *1. Форми реалізації продукції в кредит.* Існують два різновиди такої реалізації: товарний (комерційний) кредит і споживчий. Товарний (комерційний) кредит — форма оптової реалізації продукції продавцем на умовах відстрочки платежу, якщо вона перевищує звичайні терміни банківських розрахунків. Такий кредит надається оптовим покупцям продукції на термін від одного до шести місяців. Споживчий кредит (у товарній формі) — спосіб роздрібною реалізації товарів покупцям (фізичним особам) з відстрочкою платежу.

Він надається здебільшого на термін від шести місяців до двох років. *2. Терміни надання кредиту (кредитний період).* Збільшення терміну надання кредиту стимулює реалізацію продукції, але водночас призводить до збільшення дебіторської заборгованості та тривалості фінансового і всього операційного циклу підприємства. *3. Розміри кредиту, що надається.* Встановлюються з урахуванням типу кредитної стратегії, запланованого обсягу реалізації продукції на умовах відстрочки платежу, фінансового стану підприємства-кредитора та інших факторів. *4. Вартість кредиту, що надається.* Вона не повинна перевищувати рівень відсоткової ставки за короткотерміновим фінансовим (банківським) кредитом. В іншому разі він не стимулюватиме реалізацію продукції в кредит, оскільки покупцям буде вигідніше брати короткотерміновий кредит в банку і розраховуватися за придбану продукцію. *5. Систему штрафних санкцій за несвоєчасне виконання зобов'язань покупцями,* в якій необхідно передбачити відповідні пені, штрафи і неустойки. Розміри штрафних санкцій повинні повністю компенсувати всі витрати підприємства-кредитора.

Залежно від співвідношення рівнів прибутковості та ризику виділяють три типи С. к. підприємства стосовно покупців продукції — консервативну, помірну і агресивну. *Консервативна С. к.* підприємства забезпечує мінімізацію кредитного ризику. Підприємство не прагне одержувати високі додаткові прибутки за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції. Механізмами здійснення цієї стратегії є: значне скорочення кола покупців продукції в кредит за рахунок груп підвищеного ризику; мінімізація термінів надання кредиту і його розміру; ускладнення умов надання кредиту і підвищення його вартості; застосування жорстких процедур інкасації дебіторської заборгованості. *Консервативна С. к.* негативно впливає на зростання обсягів операційної діяльності підприємства і формування стабільних комерційних зв'язків. Позитивними наслідками її є забезпечення стабільного рівня платоспроможності підприємства, підвищення рентабельності обігових активів і капіталу. *Помірна С. к.* характеризує типові умови її здійснення відповідно до прийнятої комерційної та фінансової практики. В межах цієї стратегії підприємство орієнтується

на середній рівень кредитного ризику за продажу продукції з відстрочкою платежу. Завданням *агресивної С. к.* підприємства є максимізація додаткового прибутку за рахунок розширення обсягів реалізації продукції в кредит. При цьому високий рівень кредитного ризику, що супроводжує угоди, не береться до уваги. Механізми реалізації *агресивної С. к.*: поширення кредиту на ризикованіше групи покупців продукції; збільшення періоду надання кредиту і його розмірів — зменшення вартості кредиту до мінімально допустимих розмірів; надання покупцям можливості пролонгування кредиту. *Агресивна С. к.* забезпечує зростання обсягів операційної діяльності підприємства, формування стійких комерційних зв'язків. Її негативними наслідками є загроза зниження рівня платоспроможності підприємства, зростання витрат на повернення боргів, падіння рентабельності обігових активів і капіталу. *Фактори вибору типу С. к.*: рівень, структура і динаміка дебіторської заборгованості підприємства; фінансові можливості підприємства щодо спрямування ресурсів у дебіторську заборгованість; фінансові можливості, рівень кредитоспроможності, репутація, результативність господарської діяльності покупців; кон'юнктура галузевого ринку, динаміка попиту на продукцію підприємства; рівень відсоткової ставки за банківським кредитом; темпи інфляції; правові умови, поширена практика і можливості підприємства щодо стягнення дебіторської заборгованості; ставлення власників і менеджерів підприємства до рівня допустимого ризику в процесі здійснення господарської діяльності.

В. Сладкевич

**Стратегія ліцензування** — надання іншій фірмі певних прав на використання патентів, торгових марок, ноу-хау за плату. Продаж ліцензій має сенс у тому разі, коли фірма, яка володіє цінними технологічними ноу-хау чи патентами на унікальну продукцію, не має організаційних структур на зарубіжних ринках і ресурсів для самостійного виходу на ринок. Фірма, яка надає іншим організаціям право на використання технологій чи патентів, має можливість одержувати прибуток за рахунок роялті. Об'єктами ліцензійних угод можуть бути такі категорії нематеріальних активів:

програми, технології, методи, процедури, системи, контракти, торгові марки, фірмові назви, авторські права, музичні, літературні чи живописні композиції, патенти, винаходи, формули, процеси, конструкції, схеми. При укладанні ліцензійних угод фірма (ліцензіар) надає права на нематеріальну власність іншій фірмі (ліцензіату) на певний період, а ліцензіат сплачує за це роялті ліцензіару. Учасники угоди мають зобов'язання: ліцензіар повинен надавати технічну інформацію і допомогу, а ліцензіат — ефективно користуватись одержаними правами і сплачувати ліцензіару певну суму. Вирізняють стратегічні, економічні, політичні та правові мотиви застосування ліцензування. *Стратегічні мотиви*: ліцензування може забезпечити прибуток від виробів, які не відповідають стратегічним пріоритетам фірми; великі компанії з диверсифікованим виробництвом постійно переглядають і змінюють асортимент власної продукції, щоб своєчасно зосередити зусилля там, де їх сильні сторони найкращим чином поєднуються з високоприбутковим бізнесом. При цьому маються на увазі види продукції (технології), які не цікаві фірмі, але можуть бути вигідно передані іншим. *Економічні мотиви*: 1. Прискорення початкового етапу виробництва. Обсяги продажу нової продукції можуть бути не такими значними, щоб зробити вигідним створення за кордоном виробничих потужностей і системи збуту. Крім того, існує небезпека, що за період організації нового виробництва конкуренти вдосконалять технологію. Якщо за кордоном існує фірма, яка може швидко і з меншими витратами організувати нове виробництво, доцільно передати їй ліцензію. В цьому випадку фірма-ліцензіар зменшує рівень ризику, пов'язаного з експлуатацією підприємства і утриманням матеріально-технічних запасів. 2. Зменшення витрат для учасників ліцензійної угоди порівняно з розробленням аналогічної технології власними зусиллями. 3. Одержання доступу до додаткових ресурсів. Наприклад, якщо у компанії бракує ресурсів для створення власних підприємств у всіх країнах — ринках збуту або такі ринки незначні, вона може обійтись ліцензійними угодами. *Політичні і правові мотиви*: ліцензування може стати вирішенням проблеми за існування обмежень торговельних та на придбання іноземцями власності у краї-

ні-ліцензіаті; ліцензування перешкоджає піратському захопленню активів іншими фірмами, наприклад, в країнах, де не забезпечено достатній захист іноземної власності на торгові марки, патенти, авторські права. *Варіанти ліцензійних угод:* управління за контрактом, виробництво за контрактом, франчайзинг. *Управління за контрактом* — форма ліцензійної угоди, за якої компанія за винагороду управляє підприємствами фірми іншої країни (наприклад, державними підприємствами країн, що розвиваються, які зазнають труднощів через дефіцит кваліфікованих менеджерів). Контракти на управління укладаються здебільшого на термін від трьох до п'яти років, з фіксованою оплатою, що залежить від обсягів виробництва (а не прибутків). Управління за контрактом здійснюється в таких випадках: коли підприємства фірми в іншій країні експропрійовані (націоналізовані), а колишньому власнику пропонують продовжити управління ними, поки навчаються місцеві менеджери; за впровадження та на перших етапах дії нових комерційних проектів (в цьому разі фірма може продати новоствореному підприємству в іншій країні значну кількість власного обладнання); за необхідності підвищення ефективності функціонування підприємств, які мають суттєві проблеми. *Виробництво за контрактом* — спосіб виходу на зарубіжний ринок, коли велика міжнародна компанія доручає виробництво продукції місцевим фірмам. Така стратегія забезпечує компанії швидкий вихід на зарубіжний ринок, характеризується низьким рівнем ризику, полегшує створення в майбутньому спільного чи власного підприємства. Недолік цієї угоди — відсутність у іноземної компанії можливості постійного контролю над виробничим процесом. *Франчайзинг* — форма ліцензування, за якої продавець пропонує діловому покупцю свою торгову марку і налагоджену виробничу систему. Це система угод, за якими власник торгової марки або авторських прав (франчайзер) дозволяє іншій фірмі (франшизі) використовувати їх на певних умовах. За це отримувач франшизи (ліцензіат) платить франчайзеру (ліцензіару) початковий внесок, а потім вносить щомісячну плату. Першими у XIX ст. застосували стратегію франчайзингу компанії “Зінгер” та “Інтернешнл Харверстер”, які заснували у багатьох країнах світу фірми, уповноважені

здійснювати операції з продажу їх продукції. Розрізняють такі *види франшиз:* промислові франшизи на виробництво товарів; збутові франшизи на продаж товарів; франшизи на обслуговування, що передбачають надання послуг. При виконанні ліцензійних угод можуть виникати значні проблеми і протиріччя. Обидві сторони угоди (фірма-ліцензіар і фірма-ліцензіат) не завжди повністю виконують взяті на себе зобов'язання. Бажання одержати і вигідно використати активи набагато сильніше, ніж бажання платити за них, особливо якщо інша сторона ліцензійної угоди перебуває за кордоном. При переданні активів можуть виникнути проблеми послаблення контролю над процесом їх використання іншою стороною: неадекватне використання ліцензії, низька якість продукції, перетворення партнера по ліцензійній угоді на конкурента після завершення терміну дії угоди. Тому в разі невиконання сторонами визначених умов угоди передбачається її скасування. Крім того, в угоді повинні бути відображені методи перевірки якості, зобов'язання кожної сторони щодо витрат на організацію системи збуту, а також географічні кордони використання активу. Цінність технологій та інших активів значно зменшується, якщо вони стають широко відомими і доступними. Тому умова щодо збереження в таємниці ліцензіатом конфіденційності інформації обов'язково вноситься до ліцензійної угоди. Щоб ліцензіат не одержав повної уяви про технологію чи можливість виробляти точну копію продукції, ліцензіари можуть утримувати за собою право власності на виробництво конкретних компонентів. Фірми-ліцензіари можуть передавати іноземним підприємствам технологію різного рівня розвитку, в країни, що розвиваються, — переважно застарілу через послаблення контролю над процесом її використання. Нові технології можуть бути дорожчими для ліцензіатів, оскільки мають триваліший термін можливого використання. Найновіші технології, які ще не пройшли стадію заключного доопрацювання, можуть коштувати дешевше через невизначеність їх ринкових перспектив.

В. Сладкевич

**Стратегія маркетингова** — сукупність напрямів діяльності фірми на ринку і відповідних принципових рішень перспективного характеру: визначення цільових

ринків; формування стратегій у сфері продуктової, цінової, збутової, комунікаційної політики; розроблення заходів щодо зміцнення конкурентоспроможності фірми, а також технічного, фінансового, інформаційного, правового та кадрового забезпечення обраної стратегії. С. м. є елементом загальної стратегії фірми, тобто однією з її функціональних стратегій разом з фінансовою, виробничою, кадровою, інноваційною стратегіями. В орієнтованому на ринок підприємстві вона посідає чільне місце в його стратегічному плані. Всі менеджери вищого рівня (а не тільки менеджери з маркетингу) мають бути залучені до її розроблення. Підприємство планує свою С. м. за допомогою маркетингової інформаційної системи, маркетингових досліджень і з'ясування поведінки покупців. Планування С. м. означає вибір цільового ринку (особливої групи споживачів, потреби яких підприємство прагне задовольнити) і визначення оптимальної структури елементів комплексу маркетингу. До них належать: *товарна політика* (рішення щодо рівня якості, характеристик продукції, марочної назви, номенклатури та асортименту, дизайну, упаковки); *цінова політика* (рішення щодо загального рівня цін, зв'язку ціни і якості продукції, діапазону цін, методів ціноутворення, реакції на зміни цін конкурентами та ін.); *збутова політика* (рішення щодо методу розподілу товару, вибору типу каналу товароруку, вибору посередників, організації оптової та роздрібної торгівлі, сервісного обслуговування тощо); *комунікаційна політика* (рішення щодо застосування реклами, заходів комерційної пропаганди, участі у виставках, здійснення спонсорської діяльності, стимулювання збуту, організації особистого продажу). В компанії, яка займається кількома видами бізнесу, С. м. розробляються на таких рівнях: корпоративному (на рівні компанії), стратегічної бізнес-одиниці, товару. У невеликих фірмах, сфера діяльності яких обмежується одним товарним ринком, маркетингове стратегічне планування здійснюється на одному рівні. Для досягнення маркетингових цілей застосовують різноманітні варіанти стратегій. *Стратегії управління ринковим попитом*: конверсійного маркетингу; стимулюючого маркетингу; розвиваючого маркетингу; підтримуючого маркетингу; синхромаркетингу; ремарке-

тингу; демаркетингу; протидіючого маркетингу. *Товарні стратегії*: маркетингові залежно від типу товару; стратегії управління товарним асортиментом; маркетингові на різних етапах життєвого циклу товару; марочні. *Цінові стратегії*: “витрати плюс надбавка”; забезпечення цільової норми прибутку на вкладений капітал; визначення цін на нові товари; визначення цін на наявні товари; конкурентні цінові стратегії; цінові в межах товарної номенклатури; стратегії цінових знижок і зарахувань; цінової дискримінації; визначення цін за географічною ознакою. *Збутові стратегії*: організація збуту, розподілу продукції, сервісу. *Комунікаційні стратегії*: залежно від маркетингових комунікаційних цілей; за елементами системи маркетингових комунікацій; за об'єктами комунікаційного впливу; за ступенем інтенсивності та розподілом за часом маркетингового впливу.

В. Сладкевич

**Стратегія непрямого експорту** — варіант міжнародної стратегії, за якого підприємство виробляє продукцію у власній країні, адаптує її до вимог зарубіжного ринку і просуває через незалежних посередників. Їх типи: місцевий посередник — експортер, який купує продукцію у виробника і потім продає її за кордоном; вітчизняний агент — експортер, який веде пошук покупців за кордоном і домовляється з ними про поставку, розраховуючи при цьому на комісійну винагороду; кооперативна організація, яка здійснює експорт від імені й частково під адміністративним контролем кількох виробників; міжнародна торговельна компанія за кордоном, яка контролює збутові мережі в різних регіонах. Спеціальні підрозділи з організації міжнародної торгівлі не створюються. С. н. е. забезпечує підприємству дві переваги: 1) для її здійснення непотрібні значні ресурси, немає необхідності створення експортного відділу для організації продажу за кордоном; 2) незначний рівень ризику, оскільки посередники діють за власною ініціативою, спираються на знання кон'юнктури зарубіжних ринків і пропонують виробнику додаткові послуги.

В. Сладкевич

**Стратегія низьких витрат** — стратегія, що орієнтує керівництво підприємства на широкий ринок і виробництво значних

обсягів стандартизованої недорогої продукції середньої якості. Спрямована на досягнення конкурентних переваг за рахунок нижчої собівартості продукції порівняно з конкурентами на галузевому ринку. Це дає змогу підприємству одержувати додаткові прибутки, збільшувати частку галузевого ринку за допомогою зниження цін, захищатися від диктату великих постачальників, за необхідності використовувати низькі ціни як вхідний галузевий бар'єр для конкурентів. На підприємствах з такою стратегією існує ієрархічна структура управління, визначаються кількісні цілі, здійснюється жорсткий контроль витрат. Виробники з низькими витратами формують корпоративну культуру, орієнтовану на економію, нетерпимість до значних витрат, активне дотримання бюджетних вимог, широку участь персоналу в контролі над рівнем витрат. Застосування С. н. в. підприємством доцільне за таких умов: низький рівень інфляції, стабільність національної валюти (за високих темпів інфляції ця стратегія неперспективна); попит на продукцію високоеластичний за ціною і однорідний; галузева продукція стандартизована, покупець може купити її у різних продавців; переважає цінова конкуренція (визначальним фактором для покупців є ціна, а не якість і особливості продукції); відмінності в товарних марках не мають великого значення для покупців, їх витрати в разі переходу з одного товару на інший незначні; на галузевому ринку діють кілька потужних покупців, які можуть диктувати умови угод і знижувати ціни; підприємство контролює значну частку галузевого ринку, має доступ до джерел дешевої сировини, робочої сили або інших джерел зниження собівартості продукції. Комплекс заходів із зниження витрат необхідно здійснювати не тільки у межах власного підприємства, а й працювати у цьому напрямі з постачальниками і дистриб'ютерами. *Заходи із зниження витрат підприємства при роботі з постачальниками:* 1) забезпечення доступу (або монопольного контролю) до джерел дешевих ресурсів; 2) обговорення з постачальниками можливостей зниження цін; спільна праця з ними щодо цієї проблеми, перетворення їх на ділових партнерів; 3) здійснення регресивної (зворотної) інтеграції для посилення контролю над постачанням ресурсів і перетворення цієї функції з витратної на

прибуткову; 4) використання дешевших товарів-замінників; 5) вибір оптимальних форм і методів постачання (транзитна, складська форма, розміри і періодичність поставок тощо); 6) вибір підприємств-постачальників з метою зниження витрат при забезпеченні необхідного рівня обсягів, асортименту, якості ресурсів; 7) організація контролю якості постачання; 8) використання за призначенням, збереження, економія матеріально-технічних ресурсів підрозділами і службами підприємства; 9) оптимізація розмірів і асортименту запасів матеріально-технічних ресурсів на складах підприємства, за необхідності та можливості перехід на постачання "точно вчасно"; 10) вдосконалення системи обліку матеріально-технічних ресурсів; 11) зважений підхід до закупівлі нового обладнання і технічних розробок; 12) у разі швидкого розвитку технології в галузі очікування появи обладнання другого і третього покоління, яке завжди значно дешевше і ефективніше від першого; 13) компенсація високих витрат постачання за рахунок їх зниження в інших ланках ланцюга цінностей (наприклад, на підприємстві-виробнику, чи у дистриб'юторів). *Заходи із зменшення витрат власне на підприємстві:* 1) скорочення внутрішнього бюджету підприємства; 2) поліпшення методів праці та організації технологічного процесу (підвищення продуктивності праці, коефіцієнта використання активів, ефективності ключових видів діяльності тощо); 3) вилучення із виробничого процесу і передання іншим підприємствам-підрядникам операцій з високими витратами; 4) переміщення високвитратних видів діяльності в ті географічні райони, де вони можуть бути виконані дешевше (наприклад, трудомісткі збиральні виробництва розміщують в районах з дешевою робочою силою; матеріаломістке виробництво доцільно розміщувати біля джерел сировини для зниження транспортних та інших витрат; наукомісткі виробництва — там, де є кваліфікована робоча сила і непотрібні додаткові витрати на навчання; виробництва, які потребують великих територій, розміщують в районах з низькою ціною на землю); 5) інвестування коштів у ресурсозберігаючі технології (автоматизація, робототехніка, гнучкі виробничі системи, комп'ютерний контроль); 6) вдосконалення етапів технологічного процесу

з найвищими витратами, якщо інвестиції у нове обладнання уже здійснено; 7) створення дешевих для виробництва моделей продукції; 8) розроблення простішого і економічнішого дизайну товару; 9) визначення оптимальних обсягів виробництва (з урахуванням попиту на продукцію, сезонних коливань завантаження потужностей, дії ефекту масштабу виробництва та інших чинників); 10) здійснення жорсткого контролю накладних та інших постійних витрат; 11) вивчення, аналіз та імітація товарів, розробок і будь-яких дій конкурентів, які дають змогу зменшити витрати підприємства; 12) компенсація високих витрат виробництва за рахунок їх зниження в інших ланках ланцюга цінностей (наприклад, у постачальників чи дистриб'ютерів). *Шляхи зниження витрат підприємства при роботі з посередниками*: 1) праця в тісному контакті з учасниками каналів розподілу для виявлення взаємовигідних можливостей зменшення витрат; 2) перехід до економічнішої стратегії розподілу продукції, наприклад прогресивної інтеграції, в межах якої підприємство підсилює контроль за процесом просування власної продукції; 3) застосування спільної з дистриб'ютерами вертикальної реклами; 4) продаж кінцевим споживачам і використання маркетингових підходів, які скорочують необґрунтовано великі витрати і прибутки оптових та роздрібних торговців; 5) протидія необґрунтованому розширенню товарного асортименту; 6) відмова від дорогих супутніх послуг, застосування економічніших варіантів організації сервісного обслуговування; 7) перенесення виробничих потужностей ближче до споживачів; 8) компенсація високих витрат розподілу продукції за рахунок їх зниження в інших ланках ланцюга цінностей (наприклад, постачання і виробництва).

Незважаючи на значні конкурентні переваги, які забезпечує для підприємства С. н. в., вона має деякі *недоліки*: інфляційне зростання витрат, яке зводить нанівець зусилля підприємства із зменшення собівартості продукції; загроза швидкого копіювання конкурентами розробок підприємства із зменшення витрат; поява нових технологій, досконаліших товарів; зосередження тільки на зниженні витрат та ігнорування інших важливих моментів, над якими не-

обхідно працювати для збільшення продажу (підвищення якості продукції, розроблення її нових модифікацій, пропозиції сервісних послуг); зміна потреб споживачів, їх чутливості до цін і надання переваги якості товару та іншим неціновим факторам; запізнення підприємства з реакцією на ринкові зміни внаслідок зосередження тільки на проблемах зниження витрат.

В. Сладкевич

**Стратегія операційна** — стратегія, яка визначає способи забезпечення виконання важливих оперативних завдань (закупівля матеріалів, управління запасами, ремонт, транспортування, рекламні кампанії та ін.) у межах функціональних, ділових і корпоративних стратегій підприємства. С. о. належать до конкретних стратегічних ініціатив і підходів в управлінні ключовими операційними одиницями (підприємствами, відділами продажу, центрами розподілу) при вирішенні поточних оперативних завдань, які мають стратегічне значення. С. о. доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи компанії. Відповідальність за їх розроблення покладено на менеджерів середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті та затверджені їх керівниками. Приклади С. о.: виробничі — стратегії постачання, управління запасами, організації виробничого процесу; фінансові — формування активів, структури капіталу, управління грошовими потоками, фінансовими ризиками, та ін.; маркетингові — стратегії управління попитом, сервісні, рекламні тощо.

В. Сладкевич

**Стратегія організаційна** — стратегічний план, що фіксує майбутню організаційну структуру управління, напрями вдосконалення господарського механізму, принципу схему відносин підприємства з акціонерним капіталом, а також різного роду інтеграції фірми із зовнішніми структурами (або дезінтеграції з внутрішніми), якщо в цьому є необхідність.

В. Колпаков

**Стратегія прямого експорту** — варіант міжнародної стратегії, за якого фірма сама керує функцією експорту продукції. В її структурі створюється спеціальний підрозділ, який займається аналізом зарубіжних ринків, визначенням цін, товарору-



хом, рекламною діяльністю та ін. Витрати і ступінь ризику підвищуються, але немає потреби платити посередникам. *Варіанти організації прямого експорту*: створення експортного відділу, в обов'язки якого входить здійснення продажу за кордоном і збирання необхідної інформації про ринок; використання власних торгових представників для пошуку зарубіжних клієнтів; звернення до зарубіжних дистриб'юторів чи агентів, наділення їх винятковими або обмеженими правами представляти виробника в конкретній країні; створення зарубіжного відділу продажу або дочірньої компанії, що дає змогу виробникові користуватися ефектом безпосередньої присутності на ринку і здійснювати контроль над збутом. Зарубіжний відділ продажу реалізує і розподіляє продукцію, виконує функції демонстраційного і обслуговуючого центру.

В. Сладкевич

**Стратегія рекламна** — 1) широкомасштабна довготермінова програма заходів, спрямованих на досягнення важливих рекламних цілей; 2) методологія, яка використовується рекламодавцями для досягнення рекламних цілей; 3) комплексний план заходів з реалізації рекламних цілей. С. р. забезпечує досягнення таких цілей: формування первинного попиту на товар, підвищення вторинного попиту, створення кола постійних клієнтів, збільшення частки ринку за рахунок витіснення конкурентів тощо. При розробленні та виборі варіантів С. р. приймають рішення з таких питань: визначення цільової аудиторії рекламного впливу; формування головної ідеї рекламних звернень; вибір виконавців рекламних звернень; вибір засобів розміщення реклами; складання медіа-плану (плану-графіка) рекламних заходів; координування рекламних заходів з іншими формами маркетингових комунікацій; визначення рекламного бюджету. С. р. має свою структуру, основними елементами якої є: цільова аудиторія, концепція продукту, розробка каналів рекламних комунікацій, рекламне повідомлення. *Цільова аудиторія* — конкретні люди, яким планується адресувати рекламу. При визначенні цільової аудиторії важливо врахувати не тільки кінцевих споживачів, а й тих, хто приймає рішен-

ня про купівлю або впливає на прийняття такого рішення. *Концепція продукту* — сукупність корисних якостей товару з точки зору споживача (як товар буде представлено у рекламі). При розробленні концепції продукту необхідно враховувати: особливості позиціювання товару на ринку; способи диференціації товару за якістю та ціною; вплив стадії життєвого циклу товару; групу класифікації, упаковку, марочну назву. *Канали рекламних комунікацій* — засоби розповсюдження інформації, які використовуються для передавання повідомлення рекламодавця. Це радіо, телебачення, газети, журнали, рекламні щити, пошта, інші засоби і методи просування. Вибір засобу масової інформації залежить від статистичних характеристик аудиторії, потенційної ефективності інформації, співвідношення з іншими елементами творчого комплексу, вартості цих засобів на момент розроблення рекламної стратегії. *Рекламне повідомлення* — те, що підприємство планує повідомити у своїх рекламних об'явах. Комбінація тексту, художнього оформлення і виробничих елементів становлять сутність стратегічного підходу до передавання рекламного повідомлення. Ці елементи можна комбінувати різними способами, і використання творчого підходу перетворює сучасну рекламу на мистецтво.

В. Сладкевич

**Стратегія розвитку ринку** — один із можливих варіантів стратегії розвитку підприємства, запропонований в матриці відомого фахівця стратегічного менеджменту І. Ансоффа. С. р. (ринкової експансії) спрямована на пошук нових ринків (нових сегментів ринку) для уже освоєних товарів. Прибуток забезпечується завдяки розширенню ринку збуту як у межах географічного регіону, так і поза ними. Така стратегія пов'язана із значними витратами і ризиком, але у перспективі є прибутковою. Проте вийти напряму на нові географічні ринки досить складно, оскільки вони вже зайняті фірмами-конкурентами. Можливі такі альтернативи: освоєння нових сегментів на тому ж ринку, вихід на нові ринки всередині країни та в інших країнах. С. р. ґрунтується переважно на системі збуту продукції та ноу-хау у сфері маркетингу.

В. Сладкевич

**Стратегія фінансова** — система довготермінових цілей фінансової діяльності підприємства і найефективніших шляхів їх досягнення. С. ф. є частиною загальної стратегії розвитку підприємства, підпорядкована їй, повинна бути узгодженою з її цілями і напрямками. Водночас С. ф. сама значно впливає на формування загальної стратегії розвитку підприємства і може вносити в неї певні корективи. Розроблення обґрунтованої С. ф. є основою для забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковій перспективі. Ця стратегія передбачає визначення цілей використання фінансових ресурсів, капіталу, методів фінансування; управління рухом фінансових ресурсів та капіталу; фінансове планування тощо. *Основні принципи С. ф.:* збалансування матеріальних і фінансових потоків; ефективне фінансування розвитку підприємства чи скорочення окремих підсистем та підприємства в цілому; прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства щодо фінансових характеристик його діяльності; фінансовий контроль та аналіз діяльності підприємства. *Найважливіші складові С. ф. підприємства:* 1) прийняття рішення про доцільну для нього структуру капіталу, наприклад співвідношення між основними і оборотними фондами, власним і залученим капіталом; 2) дивідендна політика підприємства (акціонерного товариства): співвідношення простих і привілейованих акцій, облігацій, векселів; сплата дивідендів акціонерам чи спрямування грошей на подальший розвиток; прийняття рішення щодо розміщення дивідендів; 3) політика підприємства щодо боргів: де, на який час, у яких обсягах, під який відсоток та на яких умовах можна брати гроші в борг; 4) визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком взагалі; 5) розміщення акцій: часткове; пропозиції для відкритого продажу; акції прості чи привілейовані, їх співвідношення тощо. *Етапи розроблення і реалізації С. ф.:* 1. *Визначення періоду, на який розробляється С. ф.* Головною умовою його є тривалість дії загальної стратегії розвитку підприємства, за межі якої С. ф. виходити не може. Значно впливають на визначення періоду дії С. ф. передбачуваність розвитку економіки в цілому і кон'юнктури сегментів фінансового ринку, з якими пов'язана

майбутня фінансова діяльність підприємства (в умовах нестабільного розвитку економіки країни період розроблення фінансової стратегії в середньому 3 роки), а також галузева належність підприємства, масштаби його діяльності, стадія життєвого циклу та ін. 2. *Вивчення факторів зовнішнього фінансового середовища і кон'юнктури фінансового ринку.* До них належать: а) фактори, що характеризують загальнооекономічний розвиток країни: макроекономічні (темпи зростання внутрішнього валового продукту і національного доходу; обсяги емісії грошей у досліджуваній період; грошові прибутки населення; рахунки населення в банках; індекс інфляції; облікова ставка центрального банку); показники в галузі, до якої належить підприємство (динаміка обсягів виробленої продукції, її реалізації; загальна вартість активів підприємств; сума балансового прибутку підприємств; ставки оподаткування прибутку за основною діяльністю; ставка прибутку на додану вартість і акцизного збору на продукцію, що виробляється підприємствами галузі); б) фактори, що характеризують кон'юнктуру фінансового ринку: види основних фондових інструментів (акцій, облігацій тощо), які обертаються на біржовому і позабіржовому фондовому ринку; котирування цін попиту і пропозиції основних видів фондових інструментів; обсяги і ціни угод з основних видів фондових інструментів; зведений індекс динаміки цін на фондовому ринку; кредитна і депозитна ставки окремих комерційних банків; офіційний курс окремих валют, з якими працює підприємство в процесі зовнішньоекономічної діяльності; в) фактори, які характеризують діяльність інших учасників ринку: постачальників всіх видів ресурсів; покупців, клієнтів, споживачів; конкурентів; банків; страхових компаній, тощо; г) фактори, що характеризують особливості державного регулювання фінансової діяльності підприємств і функціонування окремих сегментів фінансового ринку. 3. *Формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства.* Головною метою фінансової діяльності є підвищення рівня добробуту власників підприємства і максимізація його ринкової вартості. Система стратегічних цілей повинна забезпечувати формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів і високорен-

табельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу; прийнятність рівня фінансових ризиків у процесі здійснення майбутньої господарської діяльності. Стратегічні цілі фінансового розвитку потрібно формулювати конкретно і стисло, відображаючи кожну з них в кількісних показниках — цільових стратегічних нормативах. Цільовими стратегічними нормативами фінансової діяльності підприємства можуть бути: середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів, що формуються із внутрішніх джерел; мінімальна частка власного капіталу в загальному обсязі капіталу підприємства; коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства; співвідношення оборотних та позаоборотних активів підприємства; мінімальний рівень грошових активів, які забезпечують поточну платоспроможність підприємства; мінімальний рівень самофінансування інвестицій; граничний рівень фінансових ризиків за основними напрямками господарської діяльності підприємства. 4. *Конкретизація цільових показників С. ф. за періодами її реалізації.* Завданням цього етапу розроблення С. ф. є забезпечення внутрішньої та зовнішньої синхронізації нормативів фінансової діяльності в часі. Зовнішня синхронізація передбачає узгодження в часі реалізації розроблених показників С. ф. з показниками загальної стратегії розвитку підприємства, а також зі змінами кон'юнктури фінансового ринку. Внутрішня синхронізація передбачає узгодження в часі стратегічних нормативів фінансової діяльності між собою. 5. *Розроблення операційних С. ф.* На відміну від загальної С. ф. операційні формуються лише за конкретними напрямками фінансової діяльності підприємства. Розроблення їх може мати багаторівневий характер. Наприклад, у межах стратегії управління капіталом підприємства розробляються стратегії управління власним і позичковим капіталом. У свою чергу, в межах стратегії управління власним капіталом можуть формуватися дивідендна, емісійна стратегії (для акціонерних товариств). 6. *Розроблення системи організаційно-економічних заходів із забезпечення реалізації С. ф.:* формування на підприємстві “центрів відповідальності” різних типів; визначення повноважень, обов'язків і ступеня відповідальності їх керівників за резуль-

тати фінансової діяльності; розроблення системи стимулювання працівників за їхній внесок у підвищення ефективності фінансової діяльності. 7. *Оцінка ефективності розробленої С. ф.,* яка здійснюється за такими критеріями: узгодженість С. ф. із загальною та іншими функціональними стратегіями розвитку підприємства за цілями, напрямками, етапами реалізації; адекватність С. ф. підприємства змінам зовнішнього фінансового середовища; внутрішня збалансованість операційних С. ф.; можливість реалізації С. ф., що значно залежить від потенціалу підприємства щодо формування власних фінансових ресурсів і рівня кваліфікації фінансових менеджерів; прийнятність рівня ризиків, що виникають при реалізації С. ф., їх допустимість для фінансової діяльності підприємства з позицій можливих розмірів фінансових втрат і банкрутства; результативність розробленої С. ф., яка оцінюється на підставі прогнозних розрахунків основних фінансових коефіцієнтів. Водночас оцінюються і нефінансові результати реалізації розробленої стратегії — зростання ділової репутації підприємства, підвищення рівня керуваності фінансовою діяльністю підрозділів та ін. У межах загальної С. ф. підприємства розробляються і реалізуються операційні С. ф.

В. Сладкевич

**Стратегія фокусування** — одна з базових стратегій невеликих підприємств, яка полягає в зосередженні на потребах одного сегменту чи конкретної групи покупців, без намагання охопити весь ринок. Основу стратегії становить особлива спрямованість діяльності підприємства і рівень кваліфікації його персоналу, які дають змогу успішно обслуговувати ринкову нішу. Мета підприємства — задовольнити потреби обраного сегменту краще за конкурентів, які зорієнтовані на широкий ринок. С. ф. найдоцільніша за таких ринкових умов: ресурси підприємства недостатні для обслуговування всього ринку, але дають змогу якісно обслуговувати споживачів одного сегменту; існують ринкові сегменти, на яких можна сконцентрувати зусилля підприємства; сегмент забезпечує прибутковість, зростає, не привертає уваги великих конкурентів; підприємство має можливість ефективного використання і захисту конкурентних переваг, на яких базується

стратегія. Залежно від специфіки потреб представників цільового сегменту підприємство може використати кілька варіантів С. ф.: 1) *стратегія сфокусованої диференціації* — підприємство в межах обраного сегменту поглиблює диференціацію продукції в прагненні виділитися серед конкурентів, що діють в галузі; при цьому можуть бути використані товарна і ринкова спеціалізація (за товарної спеціалізації підприємство концентрує свої зусилля на виробництві одного товару, різні модифікації якого пропонує кільком сегментам ринку; за ринкової — зосереджується на задоволенні різних потреб обраної групи споживачів); 2) *сфокусована стратегія низьких витрат (лідерство за витратами)* — характерна тим, що підприємство намагається досягти переваг у межах обраного сегменту шляхом зниження витрат і пропозиції найдешевшої продукції; 3) *змішаний варіант С. ф.* Визначений у світі фахівець маркетингу П. Котлер наводить такі варіанти С. ф.: спеціалізація за кінцевими споживачами; спеціалізація за певними рівнями (функція, операція) виробництва і розподілу продукції; спеціалізація залежно від розмірів клієнтів (дрібні, середні, великі); спеціалізація за особливими клієнтами (корпоративними); географічна спеціалізація; продуктова спеціалізація; спеціалізація на виробництві продукту з певними характеристиками; спеціалізація на індивідуальному обслуговуванні покупців; спеціалізація на певному співвідношенні “якість — ціна” (високоякісна дорога продукція, чи дешева низької якості); спеціалізація на обслуговуванні (пропозиції таких послуг, які не надаються конкурентами); спеціалізація на каналах розподілу.

*Переваги застосування С. ф.:* 1) спрямованість енергії та уваги вищого керівництва підприємства тільки на один вид бізнесу, немає небезпеки розосередження зусиль; за таких умов простіше виявити і вдосконалити найважливіші конкурентні переваги; 2) проходження вищим керівництвом всіх ступенів кар’єрного зростання на підприємстві; 3) значний досвід у певному бізнесі (на відміну від керівництва диверсифікованих компаній) і глибока обізнаність у всіх управлінських виробничих процесах; 4) можливість здійснення глибших та точніших маркетингових досліджень, результати яких забезпечу-

ють краще знання потреб і проблем споживачів, чіткішу координацію заходів з реклами та просування продукції; 5) економія за рахунок постійної роботи з вузьким колом постачальників і закупівлі у них великих партій товару; 6) концентрування на одному виді бізнесу стимулює менеджерів наполегливо боротися за укріплення конкурентних позицій підприємства в галузі на тривалу перспективу; 7) завдяки спеціалізації підприємство домагається скорочення витрат, що сприяє розширенню виробництва і дає змогу збільшити витрати на рекламу, активізувати заходи з просування продукції. *Головним ризиком для підприємства* у разі фокусування на єдиному виді діяльності є зосередження всіх його зусиль на одному напрямі. Інші ризики: зменшення рентабельності прибуткових сегментів через їх привабливість і переповнення конкурентами; досягнення конкурентами по сегменту ще глибшого рівня спеціалізації, ніж у підприємства; поширення попиту на продукцію із одного сегменту на весь ринок і неспроможність невеликого підприємства задовольнити його; загроза відмови споживачів від спеціалізованих товарів підприємства через високу ціну; значна вразливість підприємства у разі зміни смаків і потреб споживачів, впровадження технологічних розробок, появи товарів-замінників.

В. Сладкевич

**Страусс Джордж** (нар. 1923) — відомий фахівець у галузі управління персоналом підприємств. Народився 23 червня 1923 р. у Нью-Йоркському р-ні Манхетен; під час Другої світової війни перебував на службі в американській армії; в 1951 р. закінчив Масачусетський технологічний інститут (МТІ); в 1951—1954 рр. працював науковим співробітником у Школі галузевих і трудових відносин штату Нью-Йорк при Корнельському університеті; в 1954—1961 рр. — асистент професора, потім професор у Школі бізнесу при Університеті Буффало; з 1962 р. — професор кафедри управління підприємствами, почесний професор у відставці Каліфорнійського університету (Берклі); у період з 1964 по 1995 р. (у цілому протягом 12 років) — редактор журналу “Індустріальні відносини”; з 1993 р. — президент Товариства дослідження трудових відносин; розробив важливі ідеї у

сферах трудових відносин, організаційної поведінки, управління персоналом і людськими ресурсами. *Основні праці*: “Місцева профспілка: її місце на індустріальному заводі” (з Л. Р. Сайліс, 1953); “Персонал: Людські проблеми керування” (з Л. Р. Сайліс, 1960); “Поведінка людей в організаціях” (з Л. Р. Сайліс, 1966); “Управління людськими ресурсами” (з Л. Р. Сайліс, 1977); “Стан профспілок” (з Д. Галахером і Д. Фіоріто, 1991). С. — провідний вчений в галузі трудових відносин і управління персоналом, автор багатьох монографій і статей з цієї теми. Він зробив важливий внесок у розвиток уявлень про управління профспілками, вплинув на розуміння ролі місцевих профспілкових організацій, а також лідерства і участі робітників у діяльності тред-юніонів. С. є співавтором кількох підручників, що містять глибокі відомості про організаційну поведінку та управління персоналом і людськими ресурсами. Його численні статті з питань керування профспілками, порівняльних трудових відносин, участі робітників у діяльності профспілок, управління людськими ресурсами в США, ведення переговорів про колективний договір і теорії трудових відносин є свідченням впливу С. на розвиток теорії менеджменту і вивчення проблем трудових відносин. Він залишається провідним ученим у сфері трудових відносин; при цьому його твори наочно відображають стан знань у цій галузі й демонструють стійкий інтерес вченого до повсякденних реалій виробничого життя. С. активно реагує на нові напрями і теми досліджень, заохочуючи молодих вчених розширювати межі знання у сфері трудових відносин і управління людськими ресурсами.

*М. Філіппов*

**Страхова сума** — 1) сума, на яку страхується об’єкт згідно із законом про обов’язкове страхування або укладення договору добровільного страхування (С. с. — один з основних елементів страхування, який зумовлює розмір виплат у разі настання випадку страховки); 2) в особистому страхуванні С. с. — також конкретний розмір грошових коштів, виплачуваних за настання випадку страховки.

*В. Захожай*

**Страхування** — система економічних відносин, що передбачає створення за рахунок підприємств, організацій і насе-

лення спеціального фонду коштів і використання його для відшкодування майнових збитків, від стихійних лих та інших несприятливих явищ, а також для надання громадянам допомоги в разі настання певних подій в їхньому житті. Придбання страхового поліса і оплата страховки “вирівнюють” ризики, розподіляючи їх між багатьма людьми.

*О. Казак*

**Страхування майна** — галузь страхування, в якій об’єктом відносин страховок виступає майно в різних видах: будівлі, споруди, худоба, посіви сільськогосподарських культур, предмети домашнього побуту та ін. Розрізняють страхування закладеного майна за договором про іпотеку, яке здійснюється відповідно до умов цього договору. За відсутності в договорі інших умов про страхування закладеного майна заставник зобов’язаний страхувати за свій рахунок це майно в повній вартості від ризиків втрати і пошкодження, а якщо повна вартість майна перевищує розмір забезпеченого іпотекою зобов’язання, — на суму, не нижчу від суми цього зобов’язання. Заставотримач має право на задоволення своєї вимоги за зобов’язанням, забезпеченим іпотекою, безпосередньо з відшкодування страховки за втрату або пошкодження закладеного майна незалежно від того, на чію користь воно застраховане. Ця вимога підлягає задоволенню переважно перед вимогами інших кредиторів заставника і осіб, на користь яких здійснено страхування, за винятками, встановленими федеральним законом. Заставотримач позбавляється права на задоволення своєї вимоги з відшкодування страховки, якщо втрата або пошкодження майна відбулися з причин, за які він відповідає.

*В. Захожай*

**Страхування позичок** — вид страхування, яке полягає у зменшенні або усуненні кредитного ризику.

*Г. Барчан*

**Стрес** (англ. *stress* — тиск, напруження) — стан психічного напруження, що виникає у ситуаціях, коли людині важко припустити, що відбудеться далі, або вона стикається одночасно з такою великою кількістю подій чи інформації, що не в змозі їх оцінити або прийняти рішення. Як

стресові можуть розглядатися конфліктні ситуації за втрати взаєморозуміння між членами колективу.

*В. Халамендик*

**Строк акредитива** — час дії акредитива, протягом якого відбувається перерахунок грошей на оплату товарів і послуг з рахунка покупця на рахунок постачальника за місцем перебування постачальника; визначається покупцем, як правило, в межах 15 днів від дня відкриття акредитива.

*О. Царіненко*

**Структура виробнича** — склад виробничих підрозділів підприємства (виробництв, цехів, господарств), їх взаємозв'язок, порядок і форми кооперації, співвідношення за чисельністю працівників, вартістю обладнання, територіальним розміщенням. Рациональна С. в. підприємства забезпечує: можливість розширення і перепрофілювання виробництва без його зупинення; безперервність і прямоточність виробництва; максимальну можливість спеціалізації виробничих підрозділів, пропорційність їх проектування; відсутність дублювання і надмірного роздрібнення підрозділів. Основними елементами С. в. є робоче місце, виробнича дільниця, цех, корпус. *Робоче місце* — частина виробничої площі, оснащеної необхідним обладнанням та інструментами, за допомогою яких робітник або група робітників (бригада) виконують окремі операції з виготовлення продукції чи обслуговування процесу виробництва. Робоче місце може бути простим (робітник обслуговує один верстат); багатOVERстатним (робітник обслуговує кілька верстатів); колективним (на одному робочому місці працює кілька робітників). Виробнича дільниця — сукупність робочих місць, на яких виконуються технологічно однорідна робота або різні операції з виготовлення однорідної продукції. Цех — адміністративно відокремлений підрозділ підприємства, в якому виконується певний комплекс робіт відповідно до внутрізаводської спеціалізації. Корпус — об'єднання кількох однотипних цехів. Виробничо-технічні та організаційні фактори, які впливають на формування типу С. в.: характер виробничого процесу; конструктивні та технологічні особливості продукції, методи її

виготовлення; масштаби виробництва; характер і ступінь спеціалізації та кооперації підприємств і підрозділів; ступінь охоплення стадій життєвого циклу продукції. Залежно від ієрархічних елементів, на основі яких проектуються підрозділи, виділяють безцехову, цехову, корпусну і комбінатську С. в. *Безцехова С. в.* застосовується на невеликих підприємствах з відносно простими виробничими процесами. Основою побудови такої структури є виробнича дільниця — сукупність матеріально відокремлених робочих місць, на яких виготовляється однотипна продукція або виконуються технологічно однорідні роботи. *У цеховій структурі* основним виробничим підрозділом є цех. За характером діяльності цехи поділяються на: *основні*, які виготовляють продукцію, призначену для реалізації на сторону; *допоміжні*, що виготовляють продукцію для забезпечення внутрішніх потреб підприємства; *обслуговуючі* — забезпечують необхідні умови для нормального перебігу виробничого процесу; *побічні* — займаються утилізацією, переробленням та виготовленням продукції з відходів основного виробництва; *експериментальні (дослідні)*, які займаються підготовкою і випробовуванням нових виробів, розробленням нових технологій. *Корпусна С. в.* створюється на великих підприємствах, передбачає об'єднання кількох однотипних цехів у корпуси. *Комбінатська С. в.* застосовується на підприємствах, де здійснюються багатостадійні процеси виробництва, характерною ознакою яких є послідовність процесів перероблення сировини (металургійна, хімічна, текстильна промисловість). Основу комбінатської С. в. становлять підрозділи, які виготовляють завершену частину готової продукції (чавун, сталь, прокат тощо). За формою спеціалізації підрозділів вирізняють технологічну, предметну, змішану та концентричну С. в.; за повнотою виробничого процесу — комплексну і спеціалізовану. Комплексна С. в. поєднує всю сукупність основних, допоміжних і обслуговуючих цехів. Спеціалізована С. в. складається лише з певних типів цехів. Її мають підприємства заготівельного, складального типів і такі, що виробляють окремі деталі. При створенні рациональної С. в. підприємства аналізують такі її *характеристики і показники*: 1) співвідношення між основ-

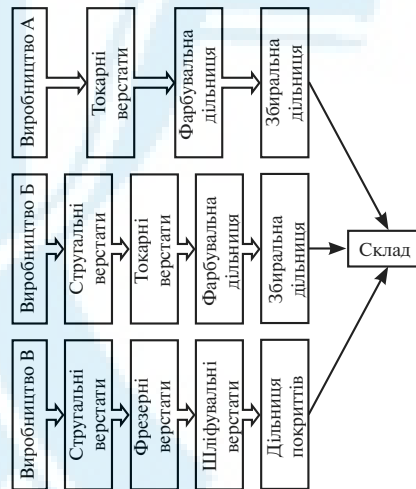
ними, допоміжними та обслуговуючими виробництвами (відносна частка основних, допоміжних, обслуговуючих підрозділів за кількістю працівників, обладнання, розміром виробничих площ, вартістю основних фондів); 2) розміри виробничих ланок (обсяг випуску продукції, кількість і вартість основних виробничих фондів, потужність технологічного обладнання); 3) ступінь централізації окремих виробництв (відношення обсягів робіт, виконаних у спеціалізованих підрозділах, до загальних обсягів робіт даного виду); 4) пропорційність виробничих ланок підприємства (визначається співвідношенням робочих місць, виробничих дільниць, цехів, пов'язаних між собою процесом виробництва, за виробничою потужністю, працездатністю); аналіз пропорційності дає змогу виявити виробничі ланки з недостатніми і надмірними потужностями; 5) рівень спеціалізації окремих виробничих ланок (характеризується відносною часткою предметно, подетально і технологічно спеціалізованих підрозділів, рівнем спеціалізації робочих місць); 6) характер взаємозв'язків між підрозділами (визначається за допомогою таких показників: кількість переділів, через які проходить предмет праці до перетворення його на готовий продукт, довжина транспортних маршрутів руху напівфабрикатів, вантажообіг між переділами); ефективність просторового розміщення підприємства (характеризується коефіцієнтами забудови, використанням площі виробничих приміщень чи території, наприклад відношення площі, зайнятої будовами, спорудами і всім обладнанням, до загальної площі підприємства).

В. Сладкевич

**Структура виробнича концентрична** — виробнича структура, що застосовується при створенні продукції, яку в ході виробничого процесу неможливо транспортувати, переміщувати (літаки, судна, будинки, мости тощо). Об'єкт праці у цьому разі перебуває на одному місці (наприклад, на будівельному майданчику), куди концентруються виробниче обладнання, необхідні матеріальні ресурси, робітники. Характерна для спеціальних, одиничних замовлень.

В. Сладкевич

**Структура виробнича предметна** — виробнича структура, яка застосовується у крупносерійному і масовому виробництві за відносно постійної та вузької номенклатури виробів, передбачає спеціалізацію виробничих дільниць і цехів на виготовленні певних виробів або їх складових. Наприклад, на автомобільному заводі створюються цехи двигунів, шасі, рам, тощо. Обладнання в цехах розміщується відповідно до послідовності виконання технологічних операцій, для того щоб забезпечити прямолінійність руху виробів (рис.)



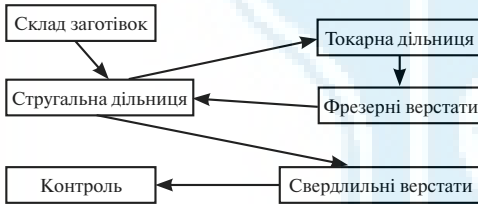
Варіанти організації предметної (продуктової) виробничої структури.

Як правило, предметні цехи (дільниці) оснащені всім обладнанням, необхідним для виготовлення продукції. Це створює умови для організації поточних виробничих ліній. *Переваги С. в. п.:* скорочення шляху руху виробів і витрат часу на їх транспортування у ході виробничого процесу; створення передумов для організації поточних і автоматичних ліній; повніше використання обладнання; підвищення кваліфікації працівників, поліпшення організації праці; зростання відповідальності за якість виробленої продукції. В цілому застосування С. в. п. сприяє зростанню продуктивності праці, зменшенню собівартості продукції. *Недоліки С. в. п.:* ускладнення структури і управління цехами, виробничими дільницями, в яких виконуються різноманітні технологічні

операції; неповне завантаження обладнання на окремих операціях через незначні обсяги роботи.

*В. Сладкевич*

**Структура виробничих технологічних** — виробничі структури, які застосовуються в умовах одиничного і дрібносерійного виробництва з широкою номенклатурою деталей, передбачає створення цехів і виробничих дільниць за принципом технологічної однорідності робіт та процесів при виготовленні різноманітних виробів. Наприклад, на текстильних фабриках створюються прядильні, ткацькі цехи, на машинобудівному заводі діють ливарний, ковальський, механічний. Обладнання формують за однотипними групами, наприклад, у механічному цеху на одній дільниці можуть бути зосереджені тільки токарні верстати, на іншому — фрезерні тощо (рис).



**Рух предметів праці за технологічного типу виробничої структури**

*Переваги С. в. т.:* висока кваліфікація робітників; полегшення управління цехом, виробничими дільницями; можливість маневрування людьми; за надмірного завантаження одного верстата робота може бути передана на будь-який вільний верстат. *Недоліки С. в. т.:* продукція проходить достатньо довгий і складний шлях від однієї дільниці до іншої; якщо виробляється широка номенклатура продукції, витрачається багато часу на переналагодження обладнання; відсутня відповідальність за якість виробу в цілому, оскільки на кожній виробничій дільниці виконуються тільки окремі операції.

*В. Сладкевич*

**Структура оплати праці** — перелік елементів оплати праці. Згідно зі ст. 2 Закону України “Про оплату праці” від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР заробітна плата складається з основної, додаткової та інших заохочувальних і компенсаційних виплат. *Основна заробітна плата* — винагорода за виконану

роботу відповідно до визначених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування, посадових обов’язків), що встановлюються у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців. Має обов’язковий характер для всіх підприємств (роботодавців). Законодавчо встановлюються обмеження щодо розміру та (або) умов її виплати. *Додаткова заробітна плата* — винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість, особливі умови праці; містить доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов’язані з виконанням виробничих завдань і функцій. Виплати, безпосередньо пов’язані з трудовою діяльністю, мають обов’язковий характер у конкретних ситуаціях, які визначаються законодавством. Обмеження щодо їх розміру і порядку виплати також обумовлені законом. *Інші заохочувальні та компенсаційні виплати:* винагороди за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або здійснюються понад установлені значеннями актами норми. Сюди належать виплати, пов’язані безпосередньо з трудовою діяльністю, а також соціальні нетрудові виплати, рішення щодо застосування яких на підприємстві приймається роботодавцем і найманими працівниками за взаємною домовленістю і фіксуються в колективному договорі. Будь-які обмеження відсутні. Основна заробітна плата працівника залежить від результатів його роботи та визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами у розмірах, що не перевищують встановлені законодавством. Рівень додаткової оплати праці залежить переважно від кінцевих результатів діяльності підприємства. Організація оплати праці на підприємствах здійснюється на основі розподілу функцій і робіт, нормування, тарифної системи, форм і систем оплати праці.

*А. Калина*

**Структура організаційного конфлікту** — комплекс елементів організаційного конфлікту, до яких належать: учасники конфлікту (суб’єкти), предмет, об’єкт конфлікту, явлення сторін про ситуацію,



мотиви та дії учасників конфлікту, межі конфлікту. *Учасники конфлікту* (суб'єкти): 1) *безпосередні учасники* — протилежні сторони, окремі особи, групи, організації, які активно протидіють між собою; протилежних сторін може бути дві (міжособистісний конфлікт) і більше; 2) *непрямі (посередні) учасники*: підбурювачі — особи, які підштовхують опонентів до протистояння; посібники — учасники, які сприяють безпосереднім учасникам порадами, технічною підтримкою та іншими способами; організатори — особи (групи), які планують конфлікт, прогнозують варіанти його розвитку; посередники — нейтральні особи, які допомагають конфліктуючим сторонам досягти згоди за допомогою переговорів; ті, хто співчуває; ті, хто невинно постраждав. *Предмет конфлікту* — уявна проблема або така, що об'єктивно існує. Ця проблема підлягає розв'язанню і тому стає причиною розбіжності поглядів і оцінок сторін. Предметом конфлікту можуть бути життєві принципи, матеріальні ресурси та їх розподіл, способи розв'язання проблеми, статус особи в організації, прагнення до лідерства та ін. За уявних конфліктів, коли люди по-різному висловлюють одну й ту саму думку, предмету зіткнення немає. *Об'єкт конфлікту* — конкретна матеріальна чи духовна цінність, володіти або користуватися якою прагнуть обидві сторони конфлікту. Об'єктами конфлікту можуть бути виробниче приміщення чи інше майно, гарантія зайнятості, норма виробітку, розмір оплати праці або пенсії — все, що становить собою об'єкт особистих, групових чи громадських інтересів. Виявлення об'єкта конфлікту — неодмінна умова успішного розв'язання будь-якого зіткнення. *Уявлення сторін про ситуацію* — наявність у кожного з учасників конфлікту власного уявлення про ситуацію, що створює підґрунтя для їх зіткнення. Уявлення про ситуацію суб'єктивні, часто невідомі протилежній стороні, яка може навіть не підозрювати, що вже перебуває в конфліктних стосунках. Конфлікт розвивається, коли одна зі сторін сприймає ситуацію як прояв недружелюбності, агресії, неправомірного мислення й дії іншої сторони. *Мотиви учасників* — внутрішні (як усвідомлювані, так і не усвідомлювані сторонами) спонукання до участі в конфлікті. Мотиви формуються на основі комплексу принципів, потреб,

інтересів, думок учасників конфлікту. З допомогою мотивів визначаються цілі дій, які можуть суперечити одна одній, що в результаті спричиняє виникнення внутріособистісного або міжособистісних конфліктів. Учасники конфлікту нерідко приховують справжні мотиви своєї поведінки, не розуміють їх та помиляються в них. *Дії учасників конфлікту* заважають іншій стороні досягти своєї мети, тому вони оцінюються як ворожі або некоректні стосовно один одного. У зіткненні протилежно спрямованих дій полягає реальне протистояння конфлікту. Види дій учасників конфлікту: створення безпосередніх та опосередкованих перешкод для здійснення планів і намірів іншого учасника; невиконання своїх обов'язків та зобов'язань; нанесення безпосередніх або опосередкованих збитків майну чи репутації; дії, що принижують людську гідність (словесні образи, образливі вимоги); погрози, насильницькі дії, фізичне насилля. *Межа конфлікту* — його зовнішній рубіж у просторі та часі. Виділяють три аспекти визначення меж конфлікту: просторовий, часовий та внутрісистемний. *Просторові межі* конфлікту визначаються територією, на якій він відбувається. *Часові межі* — це термін конфлікту, його початок і завершення. Початок конфлікту визначається об'єктивними (зовнішніми) актами поведінки, спрямованими проти іншого учасника. Завершенням конфлікту вважається припинення дій конфліктуючих сторін незалежно від причини, яка їх зумовила. *Внутрісистемні межі* конфлікту зумовлені кількістю втягнутих в нього учасників як елементів системи (підрозділи, організації). Знання внутрісистемних меж конфлікту необхідне для запобігання руйнуванню системи в цілому.

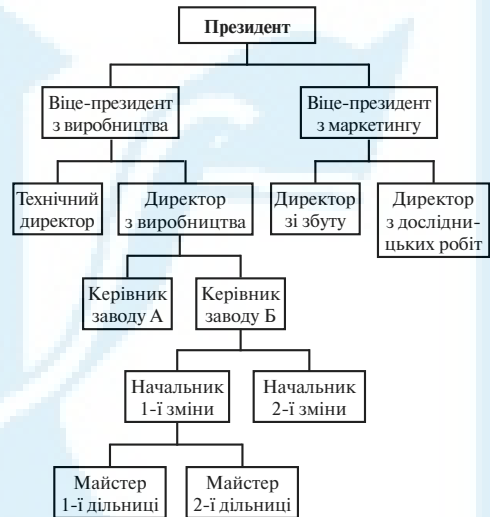
В. Сладкевич

**Структура організаційної культури** — поділ культури організації на складові (культура управління, культура організації виробництва, культура умов праці, культура міжособистих відносин, культура працівників) та рівні (символічний, внутрішній і глибинний). До *символічного (поверхневого) рівня* організаційної культури належать: архітектура і дизайн будівель, приміщень; технологія виробництва, надання послуг, організація діяльності; використання простору і часу; поведінка

керівництва і персоналу; мова спілкування, гасла та інші елементи, які може відчувати і сприймати людина. На цьому рівні елементи організаційної культури легко визначити, але не завжди за ними можна зробити правильні висновки щодо змісту і особливостей справжніх ціннісних орієнтацій персоналу. На *внутрішньому (підповерхневому) рівні*, вивчають ціннісні орієнтації, переконання, що свідомо сприймаються працівниками організації. До *глибинного рівня* належать базові переконання, які підсвідомо і бездоказово сприймаються персоналом, наприклад ставлення до природи, людини, праці, розуміння реальності, часу і простору. Крім основних рівнів фахівці виділяють такі структурні елементи організаційної культури: *культура управління* — методи і стиль управління; застосування індивідуального підходу; ставлення до персоналу як до основної цінності фірми; професійна компетентність менеджерів; засоби стимулювання; заходи з підвищення рівня задоволеності працею; *культура організації виробництва* — впровадження новітніх досягнень науки і техніки у виробничий процес; рівень механізації та автоматизації; якість обладнання та інструментів; ритмічність і плановість роботи підприємства; рівень матеріально-технічного забезпечення; якість виробленої продукції; застосування передових методів праці; методи оцінки результатів праці; забезпечення технологічної дисципліни; *культура умов праці* — характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних та естетичних умов праці; *культура міжособистих відносин* — соціально-психологічний клімат у трудовому колективі; наявність почуття колективізму, взаємодопомоги; сприйняття працівниками цінностей та зразків поведінки в компанії; *культура працівників* — сукупність моральної культури і культури праці. Моральна культура виявляється у поведінці працівників, дотриманні ними етикету, правил поведінки, хороших манер. Елементами моральної культури працівників також є ціннісні орієнтації, переконання, культура почуттів, вміння емпатично сприймати стан інших людей. Культура праці визначається рівнем освіти і кваліфікації працівника, його ставленням до праці, дисциплінованістю, дотриманням певної технології, трудової дисципліни, сумлінністю, творчістю на робочому місці.

В. Сладкевич

**Структура управління висока** — структура управління, яка використовується на великих та середніх підприємствах, що вирішують складні завдання, які потребують координації зусиль в умовах достатньої визначеності та стабільності. Вирізняється великою кількістю рівнів управління (рис.).



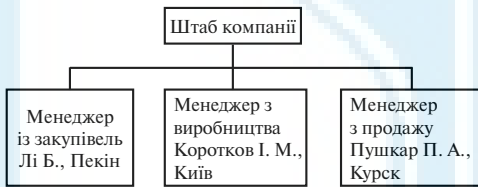
Висока структура управління

*Переваги С. у. в.:* досягнення ефективної координації та контролю діяльності; задоволення потреби безпеки і захищеності у працівників; невисокий рівень перевантаження менеджерів. *Недоліки:* довгі вертикальні канали комунікації, уповільнення обміну інформації, її викривлення; віддаленість керівника організації від виконавців; повільний процес прийняття рішення; повільні кар'єра менеджерів, розвиток співробітників підрозділів; відчуття відособленості від проблем організації.

В. Сладкевич

**Структура управління віртуальна** — розподілена за місцями позаофісного розміщення працівників лінійно-функціональна структура. Організація із С. у. в. має назву, правовий статус, юридичну адресу, банківські рахунки, зареєстрована у податковій адміністрації, але не має власного офісу, робочих приміщень, постійних працівників. Як робочі місця працівниками використовуються власні квартири, будинки, де розміщено телефон, комп'ютер, офісна

техніка. У межах організації співробітники пов'язані договірними відносинами з адміністрацією, користуються всіма правами персоналу звичайних організацій, несуть обумовлену відповідальність за невиконання зобов'язань і заподіяну цим шкоду. За необхідності керівництво організації із С. у. в. може додатково обладнати робочі місця працівників оргтехнікою, меблями тощо. Така структура поширена у всьому світі завдяки широкому впровадженню інтегрованих і локальних інформаційних мереж зв'язку. Це створює умови для роботи у реальному масштабі часу, дає змогу проводити відеоконференції працівників і керівництва компанії. Сучасна оргтехніка, система радіо і телевізійних систем сприяють оперативному встановленню зв'язку з потрібними працівниками у будь-якому місці їх перебування. На схемах С. у. в. вказуються не підрозділи, а конкретні посадові особи, їх адреси та засоби зв'язку (рис.)



Варіант схеми віртуальної структури управління

С. у. в. забезпечує значні конкурентні переваги за рахунок істотного зменшення витрат на основні та оборотні фонди, податки. У структурі витрат віртуальної компанії на першому місці — оплата праці, на другому — експлуатаційні витрати, на третьому — фіксовані витрати.

В. Сладкевич

### Структура управління глобальна —

структура управління, яка застосовується у міжнародних корпораціях; найпоширенішими типами її є С. у. г. продуктова і регіональна. С. у. г. продуктова найдоцільніша для фірм, відмінності між видами продукції яких мають більше значення, ніж відмінності між регіонами, в яких її продають (рис. 1).

Відмінності в продукції часто зумовлені тим, що фірма випускає широкий спектр виробів, виробництво яких потребує різних технологій, а також методи маркетингу мало відповідають каналам реалізації цієї продукції. Якщо проектувати структуру організації, виходячи з видів випущеної продукції,

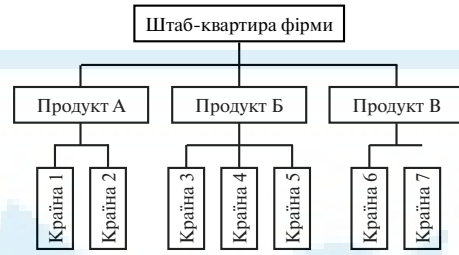


Рис. 1. Структура глобальна продуктова

набагато легше досягти необхідної технологічної та збутової спеціалізації і координації. С. у. г. регіональна створюється у фірмах, для яких регіональні особливості мають більше значення, ніж відмінності у продукції (рис. 2).

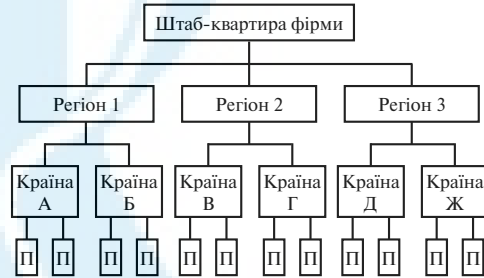


Рис. 2. Структура глобальна регіональна (П — продукт)

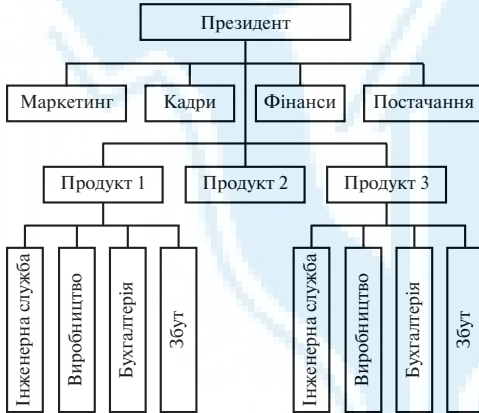
Регіональні особливості часто зумовлені тим, що зарубіжні клієнти фірми перебувають у різних регіонах. Внаслідок цього структура фірми проектується відповідно до особливостей споживчого попиту і методів маркетингу в цих регіонах. Таким чином краще досягти необхідної спеціалізації та координації в системі “споживач — ринок”.

В. Сладкевич

### Структура управління дивізійна —

структура, відповідно до якої організація поділяється на відділення: за видами товарів чи послуг (продуктова структура управління); за групами покупців, ринками (ринкова); за географічними регіонами (регіональна і глобальна) (рис.). Вперше такий тип структури управління було використано у США наприкінці 20-х років ХХ ст. в автомобільній промисловості та у виробництві споживчих товарів, із 60-х років ХХ ст. широко застосовується в Європі. Причини появи С. у. д.: великі підприємства

із функціональною організаційною структурою досягли меж власного розвитку. За їх подальшого розширення виникали суттєві проблеми в управлінні: значне зростання кількості рівнів керівництва та підрозділів, підпорядкованих одному менеджеру; розширення географічних ринків, вихід на міжнародну арену значної кількості компаній; зростання масштабів диверсифікації великих компаній.



Дивізіональна структура управління

Права та відповідальність у С. у. д. розподіляються між двома основними рівнями: 1) *головним офісом (штаб-квартирою)* фірми, де розташовані вища адміністрація та кілька функціональних служб, які відповідають за стратегічне планування, фінансування, розподіл ресурсів, здійснення кадрової (вищій і середній рівні керівництва) та маркетингової політики; 2) *виробничими (збутовими) відділеннями* на чолі з керівниками, які мають повну самостійність у вирішенні поточних оперативних проблем підпорядкованих підрозділів. Виробничі (збутові) відділення як самостійні господарські підрозділи несуть всю відповідальність за результати діяльності — рентабельність виробництва та отримання прибутку. Тому їх називають центрами прибутку. Самостійність виробничих відділень поширюється на маркетинг (власної товарної групи чи місцевого ринку), виробництво, збут, облік, звітність, добір і розстановку кадрів (нижча управлінська ланка і виконавці), ціноутворення. *Переваги С. у. д.:* вище керівництво має можливість зосередитися на вирішенні тільки стратегічних завдань — управління зростанням та роз-

витком організації в цілому, оскільки відповідальність за виробництво, збут та отримання прибутку переноситься на середній рівень керівництва (менеджерів відділень); значно підвищується увага в процесі роботи до кінцевого результату (продукту, споживача, ринку, регіону), що згуртовує людей у відділенні; розвиваються децентралізація, ініціатива та самостійність керівників відділення. *Недоліки С. у. д.:* цілі продуктових (ринкових, регіональних) відділень можуть бути протиставлені загальним організаційним цілям; виникає дублювання в роботі, збільшується чисельність управлінського персоналу, зростають витрати на утримання додаткових служб; ускладнюються контроль та координація робіт через зростання самостійності відділень; зростають транспортні витрати.

В. Сладкевич

**Структура управління конгломератна** — змішаний варіант адаптивної структури об'єднання, кожне підприємство якого має власний тип організаційної структури управління (рис.).



Варіант конгломератної структури управління

Конгломерат не є стійкою і впорядкованою структурою; він передбачає можливість набуття всією організацією найдоцільнішої в певній ситуації форми. Так, в одному відділенні фірми може бути використана продуктова структура, в іншому — регіональна, а в третьому — матрична. Керівництво вищої ланки конгломерату відповідає за довгострокове планування, розроблення стратегії, політики, координацію і контроль дій всієї організації. Цю центральну групу оточують незалежні фірми, які практично автономні в прийнятті оперативних рішень. Вони підпорядковані основній компанії у питаннях фінансів, утриманні витрат у ви-

значених для всього конгломерату межах і в досягненні певних показників прибутковості. Виконання цих функцій належить до сфери відповідальності керівництва певної економічної одиниці. Фірми, які входять до складу конгломерату, зберігають власні організаційні структури з двох причин: розвиток диверсифікації діяльності фірм часто ускладнюється в межах однакової структури управління; при збереженні власних організаційних структур фірми, які входять до конгломерату, можуть швидко згорнути і розгорнути ділову активність у різних сферах з мінімальним порушенням зв'язків, які склалися. Вони не залежать одна від одної, що дає змогу керівництву конгломерату продати будь-яку фірму в разі її незадовільної діяльності й придбати перспективнішу. Ці зміни не вплинуть на діяльність інших підрозділів конгломерату. С. у. к. доцільно застосовувати у наукомістких галузях, де за необхідності можна швидко припинити випуск застарілих видів продукції та перейти до нових. *Переваги* С. у. к.: високий рівень децентралізації влади; можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у конгломераті зв'язків; мінімальна залежність між фірмами, що входять до складу конгломерату. *Недоліки*: проблематичність дотримання загального іміджу за значної стратегічної свободи; автономія учасників конгломерату може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання.

В. Сладкевич

**Структура управління лінійна** — структура, яку застосовують дрібні та середні фірми за нескладного виробництва (рис.).



Лінійна структура управління

Кожний виробничий або управлінський підрозділ очолює керівник, який зосереджує в своїх руках всі функції управління і повноваження з прийняття рішень. Чітко виражений принцип єдності управління; високий ступінь централізації в управлінні; повноваження функціональних фахівців незначні, мають рекомендаційний характер. *Переваги* С. у. л.: особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності підрозділу; оперативність у прийнятті рішень; єдність і чіткість управління; узгодженість дій виконавців. *Недоліки*: високі вимоги до керівника, який переважаний інформацією, значним потоком паперів, численними контактами і повинен мати різноманітні знання та досвід у всіх сферах діяльності, де працюють його підлеглі; ефективне управління обмежується можливостями керівника.

В. Сладкевич

**Структура управління лінійно-функціональна** — структура, за якої передбачається, що лінійному менеджеру при розробці конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат управління, що складається із функціональних служб (рис.).



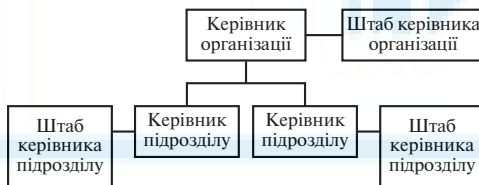
Лінійно-функціональна система управління

Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців через вищого керівника або безпосередньо в межах спеціальних повноважень. Як правило, функціональні служби не мають права самостійно видавати розпорядження виробничим підрозділам. Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарчої діяльності та структури управління підприємства в цілому. Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва; готують варіанти вирі-

шення питань, пов'язаних з управлінням виробничим процесом; звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення виробництва. *Переваги С. у. л.-ф.*: єдність та чіткість управління; оперативне прийняття і виконання рішень; особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності; професійне вирішення завдань фахівцями функціональних служб. *Недоліки*: суперечності між лінійними та функціональними службами; протидія лінійних менеджерів діяльності функціональних фахівців.

*В. Сладкевич*

**Структура управління лінійно-штабна** — 1) упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень; 2) структура управління, що передбачає функціональний розподіл управлінської праці в штабних службах різних рівнів і поєднання лінійного та функціонального принципів управління. С. у. л.-ш. заснована на лінійній структурі, але при лінійних керівниках створюються спеціальні підрозділи (штабні служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій (рис).



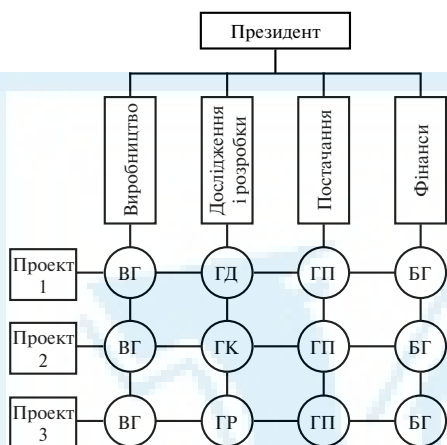
Лінійно-штабна структура управління

Ці служби не мають права прийняття рішень, а лише забезпечують силами своїх фахівців кваліфікованіше виконання лінійним керівником його обов'язків. Діяльність функціональних фахівців у цих умовах зводиться до пошуку найраціональніших варіантів вирішення завдань. Остаточне ухвалення рішення і передання його підлеглим для виконання здійснюється лінійним керівником. В умовах цього виду структур управління зберігається принцип єдинона-

чальності. Важливим завданням лінійних керівників стає координування дій функціональних служб (ланок) і спрямування їх на загальні інтереси організації. С. у. л.-ш. належить до ієрархічних структур. Концепцію таких структур було сформульовано німецьким соціологом Максом Вебером, який розробив нормативну модель раціональної бюрократії. Вона містила такі принципові положення: чіткий розподіл праці, слідством якого є необхідність використання кваліфікованих фахівців на кожній посаді; ієрархічність управління, за якої нижчий рівень підпорядковується вищому і контролюється ним. Наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх завдань і обов'язків; дух формальної безособовості, з яким офіційні особи виконують свої обов'язки; найняття на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог щодо певної посади. Об'єктивний характер управлінських рішень є гарантом раціональності такої структури. За лінійно-штабних систем часто виникають проблеми взаємовідносин лінійних керівників і спеціалістів, зокрема безвідповідальності під час прийняття та виконання управлінських рішень. Ці недоліки можна усунути за умов чіткого розмежування обов'язків, прав і відповідальності керівників, а також правильного налагодження неформальних комунікацій.

*Н. Бутенко*

**Структура управління матрична** — адаптивна організаційна структура, яка формується шляхом поєднання двох структур управління, наприклад функціональної та проектної. При цьому в кожному функціональному підрозділі створюються цільові групи, які закріплюються за окремими проектами, програмами, замовленнями (рис.). Представники робочих (цільових) груп одночасно підпорядковуються керівникам проектів, які вирішують питання щодо порядку і термінів виконання робіт, і своїм функціональним менеджерам, які визначають конкретних виконавців та їхні дії (рис.). С. у. м. використовуються у багатьох сферах діяльності: хімічній, електронній, авіакосмічній, автомобільній галузях промисловості та ін., а також у лікувальних установах, банках, урядових організаціях, будівництві, рекламному бізнесі.



**Варіант матричної структури управління:**

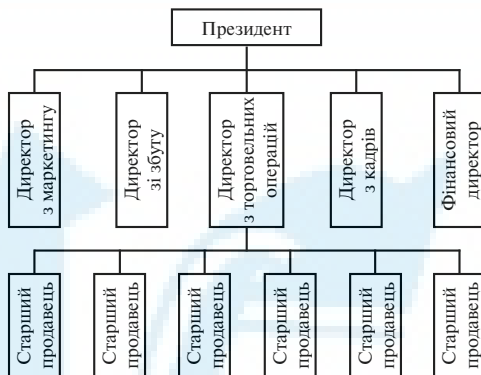
ВГ — виробнича група; ГД — група досліджень; ГК — група конструювання; ГР — група розробки; ГП — група постачання; БГ — бухгалтерська група

*Переваги С. у. м.:* гнучкість та оперативність маневрування ресурсами при реалізації кількох програм в межах однієї компанії; можливість концентрування зусиль фахівців різного профілю при розробленні нових проектів, програм; формування у персоналу і менеджерів типу поведінки, за яким вони на перше місце ставлять інтереси фірми, а не тільки власного підрозділу; заохочення кооперації, координації споріднених видів діяльності; значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарату; скорочення термінів розроблення нової техніки та технологій, зменшення вартості робіт, підвищення якості створюваних технічних систем. *Недоліки:* складність, громіздкість; проблеми через відсутність принципу єдності керівництва в управлінні; часті конфлікти через боротьбу за владу між керівниками функціональних відділів і керівниками проектів; нерациональні витрати часу на комунікації; розвиток організаційної бюрократії та послаблення дієвого підприємництва.

В. Сладкевич

**Структура управління плоска** — структура, яка характеризується незначною кількістю рівнів управління. Такі структури застосовуються у невеликих фірмах при вирішенні складних завдань в умовах невизначеності. В них відносно небагато

рівнів управління, тому кожному керівникові підпорядковано більше підлеглих порівняно з високими структурами (рис.).



**Варіант плоскої структури управління**

*Переваги С. у. н.:* прості комунікації; децентралізація в управлінні; менш формальні зв'язки між керівниками та підлеглими; легше встановлення горизонтальних зв'язків, необхідних для координування виконання нечітко визначених завдань; більші можливості для менеджерів виявити себе. *Недоліки:* перевантаження менеджерів; утруднення контролю діяльності підлеглих; ускладнення загального процесу координування діяльності підрозділів.

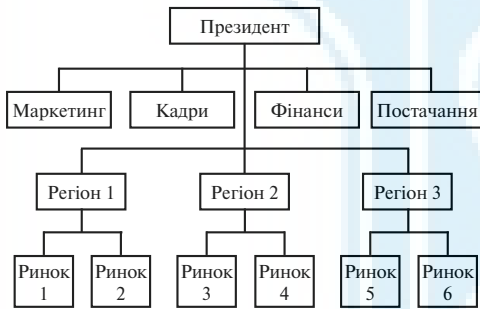
В. Сладкевич

**Структура управління продуктова** — одна із модифікацій дивізійної структури управління, яка застосовується тоді, коли приймається рішення про розширення асортименту виробленої продукції. Використовується більшістю великих виробників споживчих товарів з диверсифікованою продукцією. При цьому у виробничій ланці виділяють автономні підрозділи (відділення), пов'язані технологічно з різноманітною продукцією, на цій дільниці призначають керівників, які повністю відповідають за виробництво певного продукту та забезпечення прибутку (див. *Структура управління дивізійна, рис.*). Для фахового забезпечення виконання визначених завдань у відділеннях можуть створюватися функціональні служби. У вищого керівництва фірми залишається незначна кількість централізованих функціональних служб (чотири — шість), які забезпечують прийняття рішень на

вищому рівні. *Переваги С. у. п.:* оперативність прийняття рішень із забезпечення якості продукту; залучення до управління компетентніших у конкретній галузі фахівців; створення згуртованих управлінських і виробничих колективів; оперативність у вирішенні нестандартних ситуацій; підвищення персональної відповідальності всіх працівників і менеджерів за кінцевий результат. *Недоліки:* ризик спаду обсягів виробництва; труднощі координації діяльності всіх підрозділів; дублювання функцій в центральному апараті та продуктових відділеннях.

В. Сладкевич

**Структура управління регіональна** — одна з модифікацій дивізійної структури управління, яку застосовують фірми, що виробляють продукцію обмеженої номенклатури та охоплюють значні географічні зони. Відділення при цьому створюються за територіальним принципом (рис.)



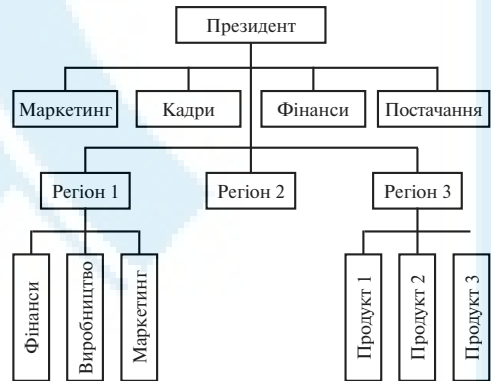
Варіант регіональної структури управління

Регіональні підрозділи координують діяльність дочірніх збутових і виробничих компаній у своєму регіоні з усіх видів продукції. Очолює такий регіональний підрозділ менеджер, який підпорядковується вищій адміністрації компанії та працює у тісному контакті з центральними службами. Регіональні підрозділи здійснюють фінансовий контроль за діяльністю кожної дочірньої компанії, контролюють процес розроблення поточного бюджету, дотримуються вказівок вищого керівництва компанії та центральних служб. Для тіснішого взаємозв'язку виробничої діяльності підконтрольних компаній можуть призначатися координатори продукту або спеціальні служби, які координують питання виробництва окремих видів продукції. С. у. р., полегшує вирішення проблем,

пов'язаних з місцевим законодавством, звичаями, потребами споживачів. Спрощується зв'язок організацій з клієнтами. *Переваги С. у. р.:* створення можливостей пристосування стратегії до потреб кожного ринку; перенесення відповідальності за прибутки на нижчі рівні управління; поліпшення функціональної координації всередині цільового ринку; можливості для підготовки менеджерів стратегічного рівня. *Недоліки:* проблематичність підтримки загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи; збільшення кількості рівнів управління; дублювання функцій на стратегічному і місцевому рівнях; проблеми в координації діяльності регіональних і ринкових відділень.

В. Сладкевич

**Структура управління ринкова** — одна з модифікацій дивізійної структури управління, яку застосовують фірми, що виробляють широкий асортимент товарів і послуг, які відповідають запитам кількох ринків, або великих груп споживачів (рис.).



Варіант ринкової структури управління

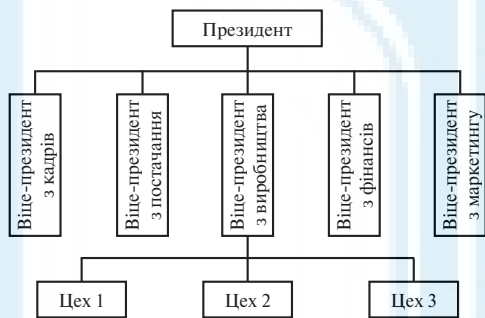
Якщо деякі ринки (групи покупців) набувають особливої важливості для фірми, в її структурі виділяють автономні відділення, які орієнтуються на ці ринки (групу). *Переваги С. у. р.:* створення можливостей пристосування стратегії до потреб кожного ринку; перенесення відповідальності за прибутки на нижчі рівні управління; поліпшення функціональної координації всередині цільового ринку; можливості для підготовки менеджерів стратегічного рівня. *Недоліки:* проблематичність підтримки загального іміджу в умовах достатньої



стратегічної свободи; збільшення кількості рівнів управління; дублювання функцій на стратегічному і місцевому рівнях; проблеми в координуванні діяльності ринкових відділень.

*В. Сладкевич*

**Структура управління функціональна** — структура, яка використовується за великої кількості спеціалізованих робіт в організації. Передбачає групування спеціалістів та підрозділів, які виконують схожі функції управління. При цьому виконання вказівок функціональних органів (відділів планування, постачання, обслуговування виробництва тощо) в межах їх компетенції обов'язкове для виробничих підрозділів. С. у. ф. спрямована на виконання завдань, які постійно повторюються і не потребують оперативного прийняття рішень. Оптимальна для підприємств, які виробляють обмежену номенклатуру продукції та діють у стабільних умовах (рис.).



**Функціональна структура управління**

*Переваги С. у. ф.:* висока компетентність фахівців, які відповідають за виконання окремих функцій; розширення можливостей лінійних керівників з оперативного управління виробництвом як наслідок їх вивільнення від підготовки даних з питань функціональної діяльності; можливість розвитку та зростання. *Недоліки:* труднощі підтримання постійних взаємозв'язків різних служб; тривала процедура прийняття рішень; відсутність взаєморозуміння та єдності дій між представниками функціональних служб різних підрозділів підприємства; зниження відповідальності виконавців за роботу через відмову від використання принципу єдності управління.

*В. Сладкевич*

**Структури управління адаптивні** — більш гнучкі порівняно з бюрократичними системи, краще пристосовані до швидкої зміни зовнішніх умов. У них творчий, змістовний бік діяльності переважає над формальним. *Особливості С. у. а.:* 1) більш пристосовані до роботи в нестабільних умовах, коли проблеми, які виникають, і необхідні дії неможливо розкласти на елементи і розподілити між окремими фахівцями; 2) співробітники повинні вирішувати власні завдання, виходячи із стану фірми в цілому; значна частина їх обов'язків постійно переглядається у зв'язку зі зміною умов; 3) працівники взаємодіють як по горизонталі, так і по вертикалі, система не забороняє діяти, обминаючи ієрархічні рівні управління; 4) заохочуються ініціатива, творчий підхід до справи. До С. у. а. належать матрична (проектна, проблемно-цільова) та конгломератна (див. Система управління конгломератна і Система управління конгломератна).

*В. Сладкевич*

**Структури управління бюрократичні** — структури, в яких формальна, регламентована сторона управлінської діяльності переважає над змістовною, творчою. До С. у. б. належать лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та дивізіональна. *Особливості С. у. б.:* 1) добре зарекомендували себе в стабільних, незмінних умовах; 2) проблеми і завдання, з якими стикається організація, розподіляються на значну кількість дрібних завдань, що доручаються для виконання окремим підрозділам, спеціалістам; 3) кожний підрозділ вирішує свої завдання уособлено від завдань організації в цілому; 4) права і обов'язки кожного спеціаліста ретельно, жорстко визначені та не змінюються; тільки вище керівництво вирішує, наскільки завдання підрозділів відповідають цілям організації; 5) зв'язки між підрозділами, які належать до одного рівня організаційної структури, здійснюються через вище керівництво; 6) заохочується ретельність виконання.

*В. Сладкевич*

**Структурна побудова управління організаціями** — створення організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями управління. Вибір організаційної структури управління завжди є сферою компетенції вищого керівництва з ключо-

вими поняттями менеджменту (його цілями, функціями, механізмом функціонування), що свідчить про величезний її вплив на результати управління. З цієї причини менеджери усіх рівнів приділяють особливу увагу принципам та методам формування структур управління, вибору певного їх типу та оцінюванню відповідності цілям та завданням, що вирішуються. Структура повинна відповідати цілям та завданням організації, бути підпорядкованою виробництву та змінюватися разом зі змінами у виробництві. Вона має віддзеркалювати функціональний розподіл праці та обсяг повноважень персоналу управління. На багатьох сучасних підприємствах структури управління були побудовані відповідно до принципів управління, сформульованими ще на початку ХХ ст. Головна увага при цьому приділялася розподілу праці на окремі функції. Основні форми управлінської структури — лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, програмно-цільова, матрична і дивізіональна. На побудову та ефективність функціонування структури управління впливають масштаб і місія організації, соціально-економічні, техніко-технологічні, політичні, правові та інші чинники.

*М. Філіппов*

**Структурне безробіття** — 1) безробіття, спричинене змінами у структурі попиту на споживчі товари і в технології виробництва; 2) безробіття, за якого працівники залишаються без роботи внаслідок відсутності попиту на їхні професії з боку підприємців або відсутності у них достатньої кваліфікації, щоб отримати роботу. Виникнення С. б. пов'язане зі структурними зрушеннями в економіці, закриттям застарілих підприємств і виробництв, скороченням випуску продукції в разі переорієнтації виробництва, закриття шкідливих підприємств. С. б. відрізняється від фрикційного передусім тим, що працівники, які втратили роботу, не можуть бути використані на тих робочих місцях, які пропонуються в інших секторах. Крім того, С. б. є тривалим і має, як правило, хронічний характер. Причиною його є територіальна і кваліфікаційна невідповідність між вільними робочими місцями і безробітними. У С. б. можна виокремити технологічне і конверсійне безробіття.

*В. Осокіна*

**Суб'єкти господарювання** — учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством. С. г. є: 1) господарські організації — юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до цього кодексу, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку; 2) громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці; 3) філії, представництва, інші відокремлені підрозділи господарських організацій (структурні одиниці), утворені ними для здійснення господарської діяльності. С. г. реалізують свою господарську компетенцію на основі права власності, права господарського відання, права оперативного управління та права оперативного-господарського використання майна відповідно до визначення цієї компетенції у законах. Можуть діяти лише на основі права оперативного-господарського використання майна, без статусу юридичної особи. С. г. може бути утворений за рішенням власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу, а у випадках, спеціально передбачених законодавством, також за рішенням інших органів, організацій і громадян шляхом заснування нового, реорганізації (злиття, приєднання, виділення, поділу, перетворення) діючого (діючих) суб'єкта господарювання з додержанням вимог законодавства. С. г. можуть утворюватися також шляхом примусового поділу (виділення) діючого суб'єкта господарювання за розпорядженням антимонопольних органів відповідно до антимонопольно-конкурентного законодавства України.

*В. Сладкевич*

**Субординація** — система підпорядкування нижчих органів і посадових осіб вищим, що базується на виконанні правил службової дисципліни. С. вимагає обов'язкового виконання всіма нижчими рівнями управління розпоряджень вищих суб'єктів

і відповідальності перед ними. Психологічними засадами механізму С. є законна або традиційна влада, коли підлеглий вірить (існує традиція), що вищий керівник має право розпоряджатися (наказувати, керувати), а обов'язком підлеглого є підкорятися цим розпорядженням. Тобто підлеглий підкоряється вказівкам керівника тільки тому, що той перебуває на вищому рівні організаційної ієрархії. Саме С. надає керівникові впевненості в тому, що його вказівки будуть виконані підлеглими. Велику роль відіграє С. в оперативному управлінні. Вона є зворотним виявом делегування повноважень. Якщо внаслідок делегування будується ієрархія рівнів управління (скалярний ланцюг, ланцюг команд), то С. утворює ланцюг обов'язкового підпорядкування. Усі організації базуються на ієрархічній системі взаємовідносин начальників і підлеглих. Взагалі ланцюг команд і ланцюг підпорядкування є характерною рисою всіх формальних організацій, крім найдрібніших. Найбільш притаманна і жорстко підтримується всім механізмом управління, особливо організаційно-розпорядчими методами С. в детермінованих, формалізованих системах управління (наприклад, армія, державні установи та ін.), де відхилення від норм С. суворо карається. С. є корисним, достатньо результативним фактором і має великий позитивний вплив на систему управління в екстремальних ситуаціях, пов'язаних зі значним обмеженням використання часу, ресурсів та ін. В організаціях, де будують сучасні системи управління, зокрема, здійснюють селективний добір управлінського персоналу, використовують управління службовою кар'єрою, ефективну мотивацію, керівники різних рівнів у своїй діяльності дедалі більше спираються на експертну владу, С. зазнає радикальних змін. Підпорядкування підлеглих начальникові стає свідомим, що визначає якісне виконання ними службових обов'язків.

*О. Самокиш*

**Суборенда** — передання частини орендованого майна в оренду третій особі або групі осіб.

*О. Казак*

**Субпідрядник** — підприємство, яке перебирає на себе частину робіт від підрядника. Будівельні організації, що укладають договори із забудовниками, є підрядника-

ми. Договір підряду на капітальне будівництво може укладати замовник з одним або з двома і більше підрядниками. Підрядник має право за згодою замовника залучати до виконання договору третіх осіб — С. на умовах укладених з ними субпідрядних договорів, відповідаючи перед замовником за результати їх роботи. У цьому разі підрядник виступає перед замовником як генеральний підрядник, а перед С. — як замовник. Договори субпідряду на капітальне будівництво укладаються і виконуються на загальних умовах укладання та виконання договорів підряду в капітальному будівництві, затверджених Кабінетом Міністрів України, відповідно до законодавства. Замовник, якщо інше не передбачено контрактом, має право узгоджувати кількість С., які залучаються підрядником, і відхилити залучення професійно або фінансово неспроможних виконавців. Підрядник (головний підрядник) приймає і оплачує роботи, що виконуються С., у межах коштів, передбачених договірною ціною, та перераховує зазначені у контракті аванси. Оплата робіт та перерахування авансів С. за домовленістю підрядника із замовником можуть здійснюватися безпосередньо замовником на підставі документів, які підписує підрядник.

*М. Базась*

**Субсидія** — допомога у грошовій або натуральній формі, надана державою за рахунок коштів державного або місцевого бюджетів, а також спеціальних фондів юридичним і фізичним особам, місцевим органам влади, іншим державам.

*О. Казак*

**Сунь-Цзи** (VI ст. до н. е.) — видатний китайський військовий теоретик, стратег. Основні його ідеї викладено у роботі "Трактат про військове мистецтво Сунь-Цзи" (питання про авторство якої ще остаточно не вирішене). Афоризми, що містяться в ній, вплинули на багато поколінь китайців, японців та інших народів Східної Азії. Трактат з'явився майже на 22 століття раніше відомої роботи Карла фон Клаузевіца "Про війну" і є найдавнішою систематичною працею, що дійшла до нас, з теорії військового мистецтва, деякі з основних ідей якої військовий теоретик XX ст. Б. Ліддел Гарт назвав одвічними істинями. Крім того, ця книга

відображає увагу, яку китайці приділяють конкретному й специфічному, їхню поінформованість про комплексне різноманіття й взаємозв'язок світу, прагнення уникати абстрактного й абсолютного, повагу як до державної ієрархії, так і до природи. *Основні принципи Сунь-Цзи*: при застосуванні військової сили необхідно виявляти витримку і обережність; метою війни не обов'язково є знищення сил супротивника; підготовка до війни вимагає значних витрат часу, але якщо вона почалася раптово, великого значення набуває швидкість дій; важливість гнучкості та спроможності до адаптації; створення умов, які забезпечують перемогу; важливість збирання розвідувальних даних та ін. Багато принципів, викладених у цьому трактаті, можуть застосовуватися не тільки у військовій справі, а й у дипломатії, формуванні міжособистісних відносин і стратегії бізнесу. Протягом століть вони були частиною світогляду десятків поколінь зайнятих як на військовій, так і на цивільній службі китайців, японців і представників інших народів Східної Азії. Імовірно, ця книга вперше потрапила в Японію в середині VIII ст. Її вплив можна простежити, наприклад, на девізі, написаному на бойових прапорах Такеда Синген (відомого воєначальника XVI ст.): “Швидкий, як вітер, велично спокійний, як ліс, всепожираючий, як вогонь, непохитний, як гори”. Ці слова тожотні словам одного з розділів сьомої глави трактату “Маневри”. Коли жителі Азії обговорюють із друзями свої ділові або особисті стратегії, вони нерідко використовують афоризми Сунь-Цзи. Китайські книжки, присвячені застосуванню ідей Сунь-Цзи у сферах бізнесу й менеджменту, охоче розкуповуються як у самому Китаї, так і в Гонконгу, Сінгапурі й на Тайвані, а твір Міямото Місасі “Книга п'яти кілець” (написана приблизно в 1645 р. також під впливом ідей Сунь-Цзи) рекомендується і нині для всіх, хто спеціалізується на підготовці магістрів ділового адміністрування провідних університетів США. Нерідко трактат Сунь-Цзи розглядають як збірник афоризмів, заснованих на міркуваннях “здорового глузду”. Проте видатний військовий теоретик Б. Ліддел Гарт висловився з цього приводу так: “В одній цій маленькій книжці втримується майже стільки ж ідей про основи стратегії й тактики, скільки я зміг би знайти у двадцятьох інших книгах”.

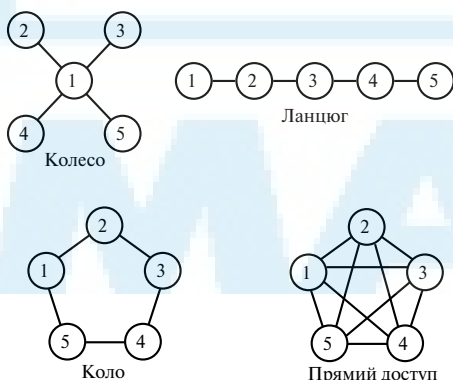
М. Філіппов

**Схема комунікативна** — спосіб, за допомогою якого члени групи або команди спілкуються між собою; процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми. Невід'ємними елементами процесу комунікації є: відправник (джерело) інформації — особа, група осіб (підрозділ), організація, які генерують ідеї, збирають та передають інформацію; повідомлення — інформаційна ідея, закодована з допомогою символів; канал — засіб передавання інформації; отримувач (споживач) — особа, група осіб (підрозділ), організація, для яких призначено інформацію. Комунікаційний процес охоплює такі етапи: 1) формування або вибір (зародження) ідеї; 2) кодування (перетворення ідеї на повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації); 3) вибір каналу (вибір способу передавання з допомогою телефонного, електронного зв'язку, відеострічок тощо); 4) передавання ідеї (повідомлення); 5) декодування (трансформація символів відправника в думки отримувача); 6) оцінювання та уточнення повідомлення; 7) здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями). У комунікаційних процесах постійно виникають шуми, які деформують зміст повідомлення, спричиняють відхилення, помилки тощо. Тому обов'язково слід враховувати можливі неточності під час передавання інформації, пам'ятаючи, що часто комунікаційний процес триває лише кілька секунд. З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів слід орієнтуватись на два види комунікацій: міжособові та організаційні. Міжособові комунікації традиційно виникають між конкретними особами (працівниками). У процесі міжособових комунікацій можливі такі перепони: неповне сприйняття працівником інформації; несприйняття інформації; семантичні бар'єри (труднощі, зумовлені нерозумінням значення слів і словесних знаків); невербальні перешкоди, які виникають у процесі використання несловесних (невербальних) знаків; погляд, вираз обличчя, посмішка та ін.; слабкий зворотний зв'язок. Усунути їх можна вдосконаленням спілкування. Для цього необхідно: пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передавання; бути сприйнятливим до можливих семантичних проблем; стежити за власними жестами, позами, інтонаціями;

бути уважним до почуттів інших працівників; враховувати соціально-психологічний клімат у колективі; встановлювати якісний зворотний зв'язок; припускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення. Організаційні комунікації виникають між підрозділами, рівнями, ланками організації та між організаціями. Їх особливості залежать від характеру діяльності організації, її ролі й місця в галузі, структури управління тощо. На якість організаційних комунікацій можуть впливати: деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій; інформаційні перевантаження в системі комунікацій; незадовільна структура управління організації; громіздка структура комунікаційного процесу. Вдосконаленню комунікацій і ліквідації перепон в організаціях сприяють: раціоналізація структури комунікаційного процесу; поліпшення документообігу; ефективне застосування графічних засобів; удосконалення функцій менеджменту; поліпшення зворотного зв'язку; запровадження системи вивчення пропозицій працівників (наприклад, з допомогою встановлення скриньок пропозицій); використання інформаційних бюлетенів; застосування сучасних інформаційних технологій. Дослідження комунікацій виявили кілька основних схем для груп з п'яти осіб. Вони відрізняються потоками інформації, позицією лідера, ефективністю різних типів завдань. Менеджери можуть намагатися створити централізовану схему, коли завдання групи прості й рутинні, і, навпаки, сприяти децентралізації групи, якщо групові завдання складні. Існують різні типи С. к. (рис.).

У схемі “колесо” всі комунікативні потоки проходять через одну центральну особу, яка, очевидно, є груповим лідером. По суті, “колесо” — найбільш централізована схема, оскільки одна особа отримує і поширює всю інформацію. “Ланцюг” — менш централізована схема, до центру близькі двоє людей. Забезпечує рівномірний потік інформації між учасниками, хоча двоє людей (на кожному кінці) взаємодіють лише з однією особою. Цей недолік усунуто у “кол”. Комплексна схема “прямого доступу” найменш централізована, забезпечує вільний потік інформації між усіма членами групи: усі беруть однакову участь у комунікаціях, а груповий лідер, якщо такий є, не має надмірної влади. Дослідженнями у цій сфері виявлено деякі цікаві зв'язки між типом схеми та груповим виконанням. Наприклад, коли завдання групи порівняно просте і рутинне, то централізовані схеми діють з більшою ефективністю та достовірністю. Лідер прискорює виконання, координуючи потік інформації. Наприклад, коли група бухгалтерів виписує рахунки-фактури і розподіляє їх для оплати, то ці дії може ефективно координувати один централізований лідер. Коли ж завдання складне, наприклад ухвалення головного рішення про стратегію організації, то ефективнішими є децентралізовані схеми, оскільки відкриті канали комунікацій забезпечують більше взаємодії та ефективніше поширення відповідної інформації. Менеджери повинні визначати вплив комунікаційних схем на діяльність груп та організацій і намагатися правильно їх структурувати.

Н. Бутенко



Типи комунікативних схем

**Схеми посадових окладів** — найважливіший нормативний документ, що регулює рівень оплати праці низки категорій працівників і затверджуються урядом. Ці схеми містять перелік найменувань посад, а також розміри окладів для кожної посади, встановлені з урахуванням значення певної галузі промисловості, залежно від обсягу, складності роботи, ступеня відповідальності та кваліфікації працівника. Передбачені у схемах максимальні та мінімальні розміри окладів для кожної посади дають змогу при визначенні окладу певному працівнику враховувати також його особисті якості (стаж і досвід роботи, освіту та ін.). Підприємствам надано пра-

во встановлювати висококваліфікованим майстрам та іншим інженерно-технічним працівникам надбавки до заробітної плати у розмірі до 30 % їх посадового окладу в межах фонду заробітної плати, використовуючи для цього певний відсоток планового фонду заробітної плати підприємства. Праця керівних, інженерно-технічних працівників та службовців, як правило, оплачується почасово, виходячи з розмірів установлених для них окладів і фактично відпрацьованого ними робочого часу. При цьому разом із простою погодинною системою широко застосовується погодинно-преміальна система оплати праці.

А. Калина

**SWOT-аналіз** — методика комплексного вивчення загроз і можливостей із зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін підприємства. На підставі SWOT-аналізу приймаються обґрунтовані рішення з розроблення місії, стратегічних цілей і вибору стратегії розвитку. Назва методу створена як аббревіатура англійських слів: *strengths* — сильні сторони (S), *weaknesses* — слабкі сторони (W), *opportunities* — можливості (O), *threats* — загрози (T). SWOT-аналіз ще називають стратегічним балансом. Його здійснення дає змогу поєднати загрози і можливості із зовнішнього середовища із сильними і слабкими сторонами підприємства і на цій основі прийняти обґрунтованіше рішення щодо формулювання місії, стратегічних цілей, вибору стратегії розвитку (рис. 1).

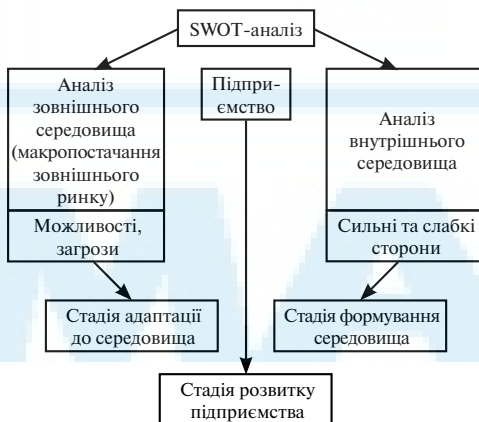


Рис. 1. SWOT-аналіз у процесі розроблення стратегії розвитку підприємства

*Порядок здійснення SWOT-аналізу:* 1. Визначення сильних сторін підприємства, складання їх списку. Приклади сильних внутрішніх сторін підприємства: повна компетентність в ключових питаннях; адекватні фінансові ресурси; високий імідж компанії; визнане лідерство на ринку; добре пророблена функціональна стратегія; економія на масштабах виробництва; уміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів; власна технологія; нижчі витрати; кращі рекламні кампанії; досвід у розробленні нових товарів; ефективний менеджмент; кращі можливості виробництва. Деякі сильні сторони підприємства важливіші від інших. Вони можуть бути використані як основа для формування стратегії. 2. Визначення слабких сторін підприємства, складання їх списку. Приклади слабких внутрішніх сторін підприємства: відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; застаріле устаткування; низька прибутковість; дефіцит управлінського таланту і вміння; відсутність певних здібностей і навичок у ключових сферах діяльності; неефективна стратегія розвитку; внутрішні виробничі проблеми; відставання в галузі досліджень і розробок; надто вузький асортимент продукції; недостатній імідж на ринку; нерозвинута збутова мережа; незадовільна організація маркетингової діяльності; бракування ресурсів на фінансування необхідних змін у стратегії; вища собівартість кожного виробу, ніж у конкурентів, та ін. Деякі слабкі сторони можуть виявитися фатальними для підприємства. Успішна стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять компанію вразливою. 3. Визначення можливостей зовнішнього середовища для підприємства, складання їх списку. Потенційні зовнішні можливості для підприємства: спроможність задовольнити додаткові групи клієнтів, вийти на нові ринки, зайняти нові сегменти ринку; розширення асортименту продукції для задоволення додаткових потреб покупців; здатність використовувати технологічні ноу-хау при випуску продукції; вертикальна інтеграція (вперед або назад); зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках; ослаблення позицій фірм-конкурентів; можливість швидкого розвитку внаслідок різкого зростання попиту на ринку; поява нових технологій та ін. 4. Визначення

загроз із зовнішнього середовища, складання їх списку. Потенційні зовнішні загрози для підприємства: вихід на ринок іноземних конкурентів з нижчими витратами; зростання продажу товарів-замінників; повільне зростання ринку; несприятлива зміна курсів іноземних валют або торгової політики іноземних урядів; жорсткі законодавчі вимоги; значна залежність від зниження попиту та етапу життєвого циклу розвитку бізнесу; зростаюча вимогливість покупців і постачальників; зміна потреб і смаків покупців; несприятливі демографічні зміни тощо. Можливості і загрози не тільки впливають на становище компанії, а й вказують на необхідність стратегічних змін. 5. Визначення зв'язків між сильними та слабкими сторонами підприємства, можливостями і загрозами із зовнішнього середовища. Розроблення матриці SWOT-аналізу (рис. 2).

6. Розгляд на кожному утвореному полі матриці всіх можливих парних

Зовнішнє середовище		
	Можливості	Загрози
	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
Сильні сторони	Поле С і М (поєднання сильних сторін і можливостей)	Поле С і З (поєднання сильних сторін і загроз)
1. 2. 3. 4. 5.		
Слабкі сторони	Поле Сл і М (поєднання слабких сторін і можливостей)	Поле Сл і З (поєднання слабких сторін і загроз)
1. 2. 3. 4. 5.		

Рис. 2. Матриця SWOT-аналізу

комбінацій та виділення з них таких, які можуть бути враховані при розробленні стратегії. *Поле С і М* — сильні сторони підприємства переважають, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз. У такій ситуації підприємство повинне вживати активні дії для зміцнення позицій на ринку шляхом розширення своєї частки, диференціації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Стійкий фінансовий стан дає змогу виділити ресурси на науково-дослідницькі роботи, збільшувати інвестиційний портфель, поглинати конкурентів. *Поле С і З* — підприємство повинно використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці підприємства можуть вибірково здійснювати “контратаки” — займати окремі ринкові ніші, але більше зусиль мають спрямовувати на стримування конкурентів і підготовку до активних дій в майбутньому, коли можливості переважатимуть загрози. *Поле Сл і М* — у підприємства переважають слабкі сторони, але є і сприятливі ринкові можливості. Потрібно намагатися посилити конкурентні позиції в тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня витрат та підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Поле Сл і З* — слабкі сторони підприємства переважають, зовнішнє середовище несе тільки загрози. Підприємства в такій несприятливій ситуації вимушені поступово згортати діяльність, репрофілюватися, реінвестувати кошти в інші галузі. В окремих випадках доцільно об'єднуватися з іншим підприємством.

В. Сладкевич

# Т

**Таємна (джентльменська) угода** — один з методів нечесної або недобросовісної конкуренції, який передбачає угоди між підприємствами про поділ ринків збуту, рівень цін, координацію їх діяльності та ін. У разі укладання угод (офіційних і неофіційних) про рівень цін, ринки збуту тощо виникають картелі (відкриті й таємні), що призводить до формування олігопольних ринків, із притаманними ним бар'єрами входження на ринки конкурентів. Для учасників Т. у. завжди є спокуса порушити угоду, особливо про ціни, з метою отримання цінових конкурентних переваг. Найбільш поширені такі Т. у.: 1) про ціни (обмін ціновою інформацією; домовленості про методи обчислення ціни, про однакові ціни на готові вироби і проміжну продукцію, про узгодження дій щодо зміни цін, про формування цін у безпосередньому виробництві, їх встановлення у процесі реалізації товарів та ін.); 2) розподіл ринків збуту (розподіл квот на продаж, ринків за територіальною ознакою, за споживачами, за асортиментом товарів, розподіл постачальників та ін.); 3) колективні дії на підтримку домовленостей (колективний бойкот підприємств-аутсайдерів і підприємств-постачальників, колективна відмова від реалізації товарів певній групі споживачів тощо); 4) про координацію торговельної політики та ін.

*О. Самокиш*

**Таємниця банківських операцій** — один з важливих принципів діяльності комерційних банків, згідно з яким працівники банку не мають права розголошувати відомості про операції банків, зокрема умови укладених банком і його клієнтами договорів, стан рахунків клієнтів тощо.

*Г. Барчан*

**Таємниця вкладу** — збереження у таємниці відомостей про вкладників.

*Г. Барчан*

**Тактика переговорів** — перелік заходів і прийомів при підготовці та проведенні ділових переговорів з метою одержання

бажаних результатів. Переговори призначені переважно для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками у формі пропозицій про вирішення поставлених проблем укласти угоду і одержати результати, що відповідають інтересам ділових партнерів. Успіх переговорів цілком залежить від якісної підготовки до їх проведення. Перед початком переговорів необхідно мати розроблену їх модель: чітко уявляти предмет і проблему переговорів, розробити приблизну програму, сценарій ходу переговорів (може бути кілька варіантів розвитку подій), визначити питання, з яких можливо зробити поступки, а також вищий і нижчий рівні компромісів. Підготовка до проведення ділових переговорів передбачає: 1) збирання необхідної інформації про фірму, з якою вирішено співпрацювати (коли і ким була заснована, в яких галузях і на яких ринках здійснює бізнес, дані про фінансовий стан, обсяги операцій тощо); 2) визначення часу і місця зустрічі; 3) формування кількісного і якісного складу групи учасників у переговорах; 4) визначення основного змісту переговорів (формування загального підходу до переговорів, цілей, завдань і власної позиції на них); 5) розроблення можливих варіантів рішення; підготовка пропозицій та їх аргументація; 6) розроблення необхідних матеріалів і документів (проектів угод, протоколів, договорів, резолюцій, контрактів). Проведення ділових переговорів передбачає: взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників переговорного процесу; обговорення і захист позицій і поглядів; узгодження позицій. Аналіз результатів ділових переговорів має такі завдання: порівняння цілей переговорів з їх результатами; визначення заходів і дій з виконання досягнутих домовленостей; вивчення можливостей проведення наступних ділових переговорів; Аналіз результатів здійснюється за трьома напрямками: 1) попередній аналіз відразу після закінчення переговорів, який допомагає оцінити їх перебіг і результати, обмінятися враженнями, визначити основні заходи і терміни їх виконання, призна-



чити виконавців; 2) аналіз на вищому рівні керівництва організації — обговорення звіту про результати переговорів, визначення відхилень від розроблених планів, оцінка інформації про вжиті заходи і відповідальних; визначення обґрунтованості пропозицій ділових партнерів, одержання про них додаткової інформації; 3) індивідуальний аналіз ділових переговорів — оцінка відповідального ставлення кожного учасника переговорів до виконання власних завдань і реалізації інтересів організації.

Тактика здійснення переговорів безпосередньо реалізується за допомогою певних прийомів, які дають змогу досягти бажаних цілей. Універсальні тактичні прийоми можна застосувати на будь-якій стадії комерційних переговорів. До них належать: 1) *прийом ухилання від боротьби* (застосовується у разі вирішення питань, небажаних для обговорення, коли переговори зайшли в глухий кут, коли потрібно обміркувати пропозицію ділових партнерів з переговорів, порадитися із керівництвом; у таких випадках партнерам пропонують відкласти розгляд проблеми, перенести її на інший час, перейти до наступних питань, оголосити перерву); 2) *прийом затягування часу* (полягає у “витягуванні” з партнера максимальної кількості інформації для того, щоб на її підставі прийняти обґрунтованіше власне рішення); 3) *прийом “салюти”* (повільне, поступове відкриття власної позиції, точки зору щодо проблеми; мета — одержати максимально можливу інформацію від партнера, сформулювати і забезпечити прийняття вигідного для себе варіанту вирішення проблеми, затягнути переговори в разі неготовності до її розв’язання); 4) *прийом “пакетування”* (для обговорення пропонується не одне питання чи пропозиція, а кілька; при цьому вирішуються два завдання: в “пакет” поєднуються привабливі й не зовсім прийнятні для партнерів пропозиції; забезпечується прийняття основних пропозицій шляхом поступок щодо незначних); 5) *прийоми демонстрування згоди чи незгоди* (підкреслення спільності чи, навпаки, повної розбіжності поглядів); 6) *прийоми завищення вимог* (до списку проблем для обговорення вводять пункти із пропозиціями, неприйнятними для партнерів; потім під виглядом значних поступок вони пом’якшуються або знімаються зовсім, а від партнерів з переговорів

вимагаються аналогічні кроки); 7) *прийом відвернення уваги партнерів* (демонстрування партнерам крайньої зацікавленості у вирішенні певного питання, яке насправді є другорядним; застосовується для того, щоб після зняття його з обговорення одержати необхідні рішення з іншого, важливішого питання); 8) *прийом “висування вимог в останню хвилину”* (наприкінці переговорів, коли залишається тільки підписати угоду, один із партнерів висуває нові вимоги; якщо інша сторона зацікавлена в угоді, вона прийме їх, але інколи буває, що підписання угоди переноситься з цієї причини або взагалі зривається); 9) *прийом поступового підвищення складності питань* (переговори починаються з найлегших, незначних питань, вирішення яких демонструє можливість досягнення домовленостей, що позитивно впливає на психологічний стан партнерів; далі пропонується для обговорення складніші питання).

На етапах обговорення, уточнення і узгодження пропозицій сторін застосовують такі прийоми: 1) *прийом “прямого відкриття позицій”* (добровільне і повне розкриття своїх потреб, інтересів і пропозицій з подальшим обґрунтуванням необхідності та важливості їх задоволення); 2) *прийом прийняття першої пропозиції партнера* (застосовується, коли ця пропозиція цілком прийнятна, але існує загроза, що надалі друга сторона не піде на поступки); 3) *прийом заперечення партнеру* — звернення уваги на слабку аргументацію і невідповідність пропозицій іншої сторони); 4) *прийом “ультиматуму”* (ультиматум, або останнє слово, висувається відразу: приймаються пропозиції сторони чи вона йде із переговорів; вважається ризикованим, але інколи ефективним засобом); 5) *прийом подвійного тлумачення* (у зміст розробленого в ході обговорення документа одна зі сторін вкладає подвійне тлумачення, яке не помічається партнерами, щоб у майбутньому використати його у власних інтересах, формально не порушуючи текст угоди); 6) *“сюрприз”* (прийняття пропозицій, які за розрахунками іншої сторони не могли бути прийняті; мета — перехопити ініціативу, викликати розгубленість у партнерів); 7) *пошук спільної зони рішення* (вислухати точку зору партнерів з переговорів, порівняти із власними пропозиціями, спробувати знайти спільні моменти, інтереси, використати це в переговорах).

Нерідко при здійсненні комерційних переговорів необхідно реагувати на неетичну, маніпулятивну лінію поведінки ділових партнерів. Для цього пропонуються такі прийоми: 1) *реакція на обман* (партнери ідуть на обман, наводять дані, які не відповідають дійсності; якщо висловити сумніви щодо їх доводів, вони демонструють образу і навіть обурення; переговори можуть тривати, але уже без довіри іншій стороні; непотрібно намагатися відразу ловити партнерів на брехні; необхідно в коректній формі з відповідними вибаченнями заявити, що переговори триватимуть незалежно від наявності довіри до іншої сторони, а також про намір перевірити всі фактичні заяви, оскільки це принципова позиція на переговорах; реакція на сумнівні наміри: якщо наміри іншої сторони щодо виконання угоди сумнівні, необхідно внести в договір пункти, що забезпечують виконання зобов'язань і містять жорсткі санкції в разі недотриманні умов угоди; для дотримання пристойності необхідно при цьому висловити впевненість у порядності, чесності іншої сторони, малій вірогідності порушень нею умов договору); 2) *реакція на неясні повноваження* (у той момент, коли одна зі сторін вважає, що досягнуто домовленості, інша повідомляє про відсутність у неї повноважень на прийняття остаточних рішень і необхідність одержання схвалення власного керівництва; в такому разі рекомендують перед початком переговорів з'ясувати рівень повноважень іншої сторони і за неконкретної, ухильної відповіді залишити за собою право перегляду будь-якого пункту переговорів або вимагати зустрічі з повноважними особами); 3) *реакція на вибір незручного місця проведення переговорів* (якщо сторона відчуває, що незручне приміщення вибрано спеціально для того, щоб вона прагла швидше закінчити переговори і була готовою йти на поступки, необхідно обговорити ці відчуття з іншою стороною, запропонувати зробити перерву і перейти в інше, зручніше приміщення або домовитися про перенесення зустрічі на інший час).

*В. Сладкевич*

**Тариф** — система ставок плати за різні виробничі та невиробничі послуги, надані об'єднанням, підприємствам, організаціям, установам і населенню; різновид державних планових цін.

*О. Казак*

**Тарифна система** — один з основних елементів у системі організації оплати праці, до якого належать тарифно-кваліфікаційний довідник, тарифна сітка з тарифними коефіцієнтами та тарифними розрядами, годинна тарифна ставка першого розряду, тарифна угода. *Тарифно-кваліфікаційний довідник* — документ, в якому зазначено характеристики різних видів робіт у певній галузі промисловості (галузеві тарифно-кваліфікаційні довідники) або окремих видів робіт, однакових для різних галузей промисловості, наскрізних професій (єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник) і основні вимоги до їх виконавців. У галузевих довідниках наведено кваліфікаційні характеристики за професіями основного виробництва, які є специфічними для конкретної галузі. Тарифно-кваліфікаційні довідники періодично переглядаються та приводяться у відповідність до змін, які відбулись в умовах праці за рахунок впровадження прогресивніших техніки та технологій. Кваліфікаційні характеристики кожного розряду у довіднику мають три розділи: “характеристика робіт”, “повинен знати”, “приклади робіт”. Перший розряд дається робітникам найнижчої кваліфікації, які виконують найпростішу роботу. Чим вищий рівень знань та вмінь робітника, складність та точність роботи, яку він виконує, тим вищий його тарифний розряд. Характеристика роботи — це ознаки, які визначають важливість, складність, точність виконання певної роботи, а кваліфікація робітника характеризується його знаннями та вмінням виконувати цю роботу. *Тарифна сітка* — сукупність тарифних розрядів та тарифних коефіцієнтів, які їм відповідають. Вона демонструє співвідношення у заробітній платі працівників різного рівня кваліфікації і є засобом організації заробітної плати, за допомогою якого здійснюється диференціація оплати праці працівників відповідно до їх кваліфікації. *Тарифний розряд* — показник кваліфікаційного рівня робіт та робітників. Тарифні коефіцієнти, які відповідають певному тарифному розряду, демонструють, у скільки разів рівень оплати робіт певного розряду перевищує рівень оплати робіт, віднесених до першого розряду. До останнього часу на підприємствах використовувалась шести-розрядна тарифна сітка для визначення складності робіт, які виконуються праців-

никами. Співвідношення між тарифними коефіцієнтами, що відповідають крайнім розрядам тарифної сітки, називають діапазоном тарифної сітки. Тарифні коефіцієнти за своїми значеннями різняться у різних галузях. Приклад шестирозрядної тарифної сітки:

Розряди Тарифні коефіцієнти	1	2	3	4	5	6
	1,0	1,07	1,14	1,24	1,37	1,57

*Тарифна ставка* — виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці в одиницю робочого часу. Залежно від обраної одиниці робочого часу розрізняють годинні, денні та місячні (посадовий оклад) тарифні ставки. Рівень тарифної ставки першого розряду встановлюється на підставі мінімальної заробітної плати. Кожна галузь, відповідно до генеральної та галузевої тарифних угод (угоди між профспілками та адміністрацією на рівні держави та галузі відповідно) встановлює диференційовані ставки залежно від умов праці. В окремих галузях промисловості діють семи- та восьмирозрядні тарифні сітки. Восьмирозрядні — для робітників основного виробництва підприємств чорної металургії (діапазон сітки 2,4); для оплати праці робітників основного виробництва підприємств машинобудування, у т. ч. електронної, радіотехнічної промисловості та виробництва засобів зв'язку (діапазон сітки 2,08). Семирозрядна тарифна сітка застосовується для робітників, зайнятих обслуговуванням, налагодженням та ремонтом основного обладнання теплових та електричних систем атомних, теплових і гідроелектростанцій. При роботі в шкідливих умовах праці та виконанні важких робіт тарифний коефіцієнт підвищується на 0,1, а при роботі в особливо важких умовах — на 0,2 по кожному розряду. Для робітників наскрізних професій єдина тарифна сітка оплати праці — 15-розрядна. Для бюджетних організацій розроблено 29-розрядну тарифну сітку в розрахунку оплати праці на підставі мінімальної заробітної плати. Діапазон цієї сітки 13,8.

*Т. Мостенська*

**Tateici** Кадзума (1900–1991) — відомий японський бізнесмен. У 1933 р. заснував компанію “Tateici Мануфакчурінг

Ко”, в 1948 р — “Омрон Tateici Електронік Ко”, президентом якої був до 1987 р. Автор монографії “Вічний дух підприємництва”. Відповідно до практичної філософії Т. сутність ефективного, раціонального менеджменту полягає в тому, щоб дати працівнику компанії можливість достатньо заробляти, відчувати задоволення від своєї праці, брати участь в управлінні підприємством. У повазі до особистості виявляється вищий сенс гуманізму менеджменту. Якщо раціональною метою для бізнесмена є, наприклад, скорочення витрат виробництва, то успіху він не досягне до тих пір, поки не створить сприятливі умови для того, щоб його робітники могли самі вирішувати цю проблему. Особливе місце в менеджменті компанії “Омрон” відведено мотивації працівників, створенню такого виробничого, управлінського клімату, щоб кожна людина могла проявити свій талант. Важливим у механізмі вдосконалення управління компанією є впровадження гнучкої структури підприємства, реорганізація органів управління, створення малих фірм, наділення їх новими правами і відповідальністю. Так, обов'язки керівника низових підрозділів компанії схожі з відповідними обов'язками президента компанії середнього рівня, у результаті низові підрозділи набули статусу незалежних компаній середнього розміру з обов'язками, правилами і мотивацією, що дало позитивні результати. Помітну роль в удосконаленні менеджменту компанії “Омрон” відіграло впровадження у практику управління поняття “підприємство — слуга суспільства” у вигляді девізу компанії “Працювати в ім'я кращого життя, кращого світу для всіх”. Здійснення його дало змогу керівництву впровадити раціональний менеджмент, розширити ділову активність компанії, вдосконалити організацію виробництва, обновити продукцію, що випускається, збільшити обсяги продажів, одержати більші прибутки і на цій основі покращити стимулювання всіх працівників. У компанії здійснено корпоративну реконструкцію, в основі якої — дві головні ідеї: наблизити адміністрацію до реальних умов праці та створити в розумному обсязі кілька підприємств, яким надати повну самостійність і можливість діяти в межах компанії як окремі невеликі фірми. Ця реконструкція уможливила розвиток підприємницького управління, чому сприяли

оголошені гасла: “Продає кожен!”, “Реагувати миттєво!”, “Діяти блискавично!” Реалізація гасел почалася, в першу чергу, з вищих рівнів адміністрації компанії і торкнулася рядових працівників, внаслідок чого різко підвищились ретельність виконання робіт і ефективність управління. Завдання менеджменту у сфері виробництва полягає в удосконаленні управління усіма процесами виробництва продуктів, але менеджеру необхідно оволодіти механізмом прогнозування, планування процесу виробництва. На думку Т., підприємець повинен взяти собі за правило прогнозувати майбутнє і відповідно регулювати діяльність своєї компанії, використовуючи зворотні зв'язки. Щоб вивести компанію на дорогу успіху, необхідно використовувати такі умови (фактори) менеджменту: 1) розроблення чіткого кредо компанії; 2) співвідношення цілей компанії з природною поведінкою людей (людський фактор); 3) розподіл прибутку; 4) корпоративний дух (і спільна діяльність); 5) політика загальної зацікавленості; 6) перспективний ринок збуту (нові товари); 7) оригінальна технологія; 8) ефективне управління. У післямові книги “Вічний дух підприємництва” Т. підкреслює, що найважливішим досягненням “Омрону” є створення духу змагання, який дав змогу компанії протягом десятиріч сміливо дивитися в майбутнє. Основні складові філософії менеджменту “Омрону”: 1. *Чотири характерні риси ідеального місця роботи*: а) привабливий вигляд робочого місця; б) талановиті працівники; в) задоволення смаків споживачів; г) винагорода за працю і старання. 2. *Три головні лінії менеджменту*: а) вивчати запити покупців; б) відповідно до заслуг оцінювати кожного працівника; в) захочувати дух змагання. 3. *Три основні короткотермінові цілі*: а) відновити структуру прибутку; б) створити інфраструктуру, яка відповідає вимогам нового суспільства; в) оживити корпоративну організацію. 4. *П'ять принципів оперативної діяльності*: а) всі дії визначаються середньо- і довгостроковими планами; б) орієнтація на пріоритети; в) реальні терміни операцій; г) тотальна оптимізація; г) відносини на принципах чесності та скромності. В менеджменті компанії суттєва увага приділена технології “трех К”: комп'ютери, комунікація і контроль. Компанія розробила

передбачення майбутнього технологій під назвою SINIS, що означає “від зерна — інновації — до потреби — пагона — циклу”. Запровадження інновацій є загальною функцією менеджменту компанії “Омрон”.

В. Сладкевич

**Творчість** — продуктивна форма активності та самостійності людини, спроможна продукувати якісно нові матеріальні та духовні цінності суспільного значення. Розвиток Т. є важливим показником духовно-культурного прогресу суспільства, виховання особи. Наслідком Т. є досягнення у всіх галузях життєдіяльності людини: наукових відкриттів, винаходах, створенні нових музичних, художніх творів, високому рівні розвитку медичної, виробничої, педагогічної, мистецької тощо сфер суспільства. За своєю структурою Т. як процес і результат інтелектуальної розумової діяльності складається з усвідомлених і неусвідомлених компонентів. До них належать: постановка та обґрунтування проблеми, залучення до її вирішення необхідних знань, особистого досвіду, висунення гіпотез, визначення шляхів і способів вирішення завдання, застосування загальнологічних, теоретичних та емпіричних (біхевіористичних) методів. Потенційні можливості Т. молоді є предметом особливої уваги вчителів усіх ланок освітньої підготовки (від початкової до вищої школи); формується різноманітна, глибока і міцна система знань; здійснюється ефективно стимулювання самостійної діяльності молоді, розвиваються стійкі творчі інтереси, організовується цілеспрямований творчий пошук тощо.

О. Антонюк

**Тезаврування золота** (грецьк. *thesauros* — скарб) — накопичення золота у формі злитків, монет, а також у вигляді простих ювелірних виробів приватними особами з метою страхування вкладів від інфляційного знецінення, а також у разі втрат в період соціальних потрясінь, глибоких економічних і політичних криз. Т. з. також передбачає створення золотого запасу центральними банками. Певна частина золотого скарбу перебуває в гробницях, тайниках, на дні морів, океанів тощо. Протягом багатьох століть (до Другої світової війни) Т. з. для побутових та обрядових потреб була характерна для країн Сходу — Індії, Китаю,

Єгипту та ін. У розвинутих капіталістичних країнах розвивалася в період воєн та повоєнних негарядів, економічних криз, інфляцій тощо з метою зберегти грошові капітали та вклади від знецінення паперових грошей. За даними Ліги Націй та інших зарубіжних джерел, Т. з. поглинуло за 1914–1923 рр. понад 5 тис. т золота. В період Другої світової війни та в перші повоєнні роки воно не набуло значного поширення, оскільки у більшості воюючих країн було введено жорстокий валютний контроль, видобуток золота в провідних добувних країнах (у сфері впливу Великобританії та в США) різко скоротився, весь видобутий метал здавався державі, приватну торгівлю золотом було фактично заборонено. Після відновлення вільної торгівлі золотом в 50-х роках ХХ ст. через поглиблення валютної кризи обсяг Т. з. швидко зростає. За 1956–1966 рр. було тезавровано 4,8 тис. т золота за даними Міжнародного валютного фонду (6,5 тис. т — за даними Банку міжнародних розрахунків). Відмінність в оцінках пов'язана з тим, що перший враховує золото, тезавроване у формі злитків та монет, а другий — також примітивні ювелірні вироби із золота. Наймасштабніші приватні накопичення золота зосереджено у Франції та Індії. За оцінками американського агентства Ф. Піка, із загальною кількості золота, видобутого у світі з часів відкриття Америки (1492) до 1975 р., оціненого приблизно в 77 тис. т (не враховуючи видобутку в СРСР після 1917 р. і в інших країнах соціалістичного табору після Другої світової війни) Т. з. поглинуло 24 тис. т. Запаси французьких тезавраторів до кінця 1974 р. досягли 4,6 тис. т; з 5 тис. т золота, тезаврованого в країнах Азії, більша частина припадала на Індію. У 1996 р. тезавраційний попит на золоті злитки з боку приватних осіб суттєво скоротився (на 39 % порівняно з 1995 р.) до 182 т. Знизилась також вклади золота в банки під отримувані кредити. Зовсім зникла така стаття, як інвестиції в золото. В 1996 р. попит на золото як товар зменшився, про що свідчить і знижене Т. з., а також тенденція його “збуту” з боку організацій, приватних фондів і комерційних банків. 26 вересня 1999 р. у Вашингтоні Європейський центральний банк, 11 банків — членів ЄС, Швейцарський, Шведський та Англійський банки уклали Європейську угоду про золото, згідно з якою ці банки обмежують

обсяг продажу 2 тис. т на період з 2000 до 2005 р. Фактично угода центральних банків стала першою узгодженою дією щодо золота з моменту невдалої спроби замінити його у валютній системі в 70-х роках ХХ ст. Цей крок чітко продемонстрував ставлення центральних банків до золотих резервів: ринку більше не загрожує розпродаж банками своїх резервів.

*В. Осокіна*

**Тейлор** Фредерік Уінслоу (1856–1915) — видатний представник американської та світової управлінської думки, один із засновників наукової школи менеджменту, яка набула поширення спершу у США, а потім в решті індустріальних країн. Народився 20 березня 1856 р. в американському місті Філадельфія; у 1883 р. одержав диплом інженера-механіка Стівенського технологічного інституту; з 1890 р. працював головним управляючим компанії, яка виробляла паперове волокно, з 1893 р. — інженером-консультантом з менеджменту одночасно на кількох підприємствах; в 1898–1901 рр. — виключно в Бетлехемській сталеливарній компанії, де активно впроваджував свої нововведення; в 1906 р. був обраний президентом Американського товариства інженерів-механіків. У своїх працях “Цехове управління” (1903), “Принципи наукового менеджменту” (1911) та ін. сформулював нові принципи оплати праці та управління підприємством, які ґрунтуються на глибокій спеціалізації трудових операцій. Т. належить ідея широкого використання функціонального управління, яке покликане витіснити лінійну систему. Важливим положенням управлінської концепції Т. є створення планового і розподільного відділів. Вперше у світовій практиці організації праці та управління він сформулював проблему вивчення елементів часу, визначення норм і завдань, розробив власну систему заробітної плати, відмінив зрівнялівку, обґрунтував необхідність постійного дослідження рухів працівника, запровадив розроблену ним технологічну організацію. Рационалістична концепція організації управління персоналом, розроблена Т., переросла у класичну школу менеджменту, яка передбачає такі принципи управління персоналом: індивідуальна відповідальність працівника за виконання службових

обов'язків і завдань; жорсткий розподіл сфер діяльності; пріоритет індивідуальних форм організації та стимулювання праці; застосування раціональних прийомів і методів праці за критерієм мінімуму часу на їх виконання; нормування праці; переважання економічного стимулювання над іншими його видами; авторитарний стиль управління. Принципи управління, розроблені Т. і його послідовниками, були досить жорсткими щодо робітників, оскільки його система була розрахована на першокласних, висококваліфікованих працівників. Ті, хто не міг або не бажав напружено працювати в нових умовах, звільнялися з підприємства. Значним недоліком системи Т. був штучний відрив проблеми підвищення ефективності управління виробництвом від проблем управління ефективністю організації в цілому. З огляду на це у довоєнний період принципи Т. було визнано застарілими, а перевагу віддано дослідженням і рекомендаціям класичної (адміністративної) школи управління й школи людських стосунків в управлінні.

*В. Сладкевич*

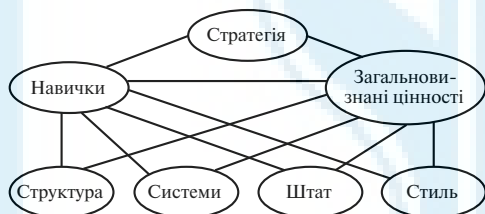
**Тендер** — 1) письмова пропозиція, заявка, оферта; 2) заява про підписку на цінні папери, торги; 3) оповіщення про намір постачати товар за терміновим контрактом; 4) засіб пропозиції облігацій або казначейських векселів на ринку; 5) запитання постачальникам запропонувати товар або устаткування, що відповідають встановленим вимогам; 6) конкурсна форма розміщення замовлення на закупівлю на ринку устаткування або залучення підрядників для спорудження комплексних об'єктів і виконання інших робіт, у т. ч. інжиніринг (умови конкурсу оголошуються наперед; при визначенні ціни, запропонованої підприємством, виходять передусім з цін, які можуть призначити конкуренти, а не з рівня власних витрат або величини попиту на товар); 7) запит про можливість та умови ремонту судна, що надсилається судоремонтним фірмам; 8) міжнародний торг.

*М. Копнов*

**Теорія 7 S** — модель Мак-Кінсі, пов'язана з розвитком або реконструкцією організації, яку неправомірно вважають суто стратегічною моделлю. Насправді

вона є схемою усвідомлення проблем у таких процесах. Її назва походить від семи факторів, які, на думку експертів Мак-Кінсі, є найважливішими для розвитку організації: стратегії (*strategy*), навички (*skill*), загальноприйняті цінності (*shared values*), структури (*structure*), системи (*systems*), кадри (штати) (*staff*) і стиль (*style*). В усіх випадках організаційних змін ці сім складових змінюються саме у такій послідовності, починаючи зі стратегій. Наступний крок полягає в тому, щоб визначити сильні сторони певної організації і навички, що сприяють її розвитку, а також ті, які слід започаткувати. Лише після цього з'являються, що необхідно змінити у решті п'яти факторах, щоб усі зміни спрацювали на позитив та зумовили досягнення суттєвих конкурентних переваг. Якщо стратегія допомагає компанії пристосуватись до оточення і використати свій організаційний потенціал, то аналіз навичок — вирішити питання про реалізацію стратегії. Вибір п'яти — десяти найважливіших навичок рідко спричиняє труднощі, проте практика свідчить, що й дві-три з них розвивати одночасно достатньо складно. Вони становлять зв'язок між стратегією і новим обличчям компанії і визначають водночас зміни, які мають відбутись у решті п'яти "S". Серед концепцій організаційних змін найбільш відомі структурні: у них подано взаємозв'язки між різними сферами бізнесу, відділеннями компаній та їх підрозділами, які є найпомітнішим організаційним фактором. З цієї причини організаційні зміни, як правило, розпочинаються зі структур. Проте в економічній практиці є чимало прикладів помилкової впевненості корпоративного керівництва у його здатності реорганізувати свою компанію шляхом лише структурних змін. Під системами у моделі Мак-Кінсі розуміють заведений порядок, або процеси, що відбуваються в компанії із залученням багатьох людей, які приймають рішення. Це могутній за впливом фактор, який в руках менеджменту стає потужним інструментом організаційних змін. Фактор кадрів пов'язаний з рішенням питання про те, які люди потрібні компанії. Це є суттєвою проблемою організації. Стиль — один з найменш відомих у практиці інструмент управління. Вважається, що він складається з двох елементів — особистого стилю і дій-символів. Отже,

проблема стилю не обмежується проблемами особистого стилю керівника, стиль формується ще й залежно від того, як підлеглі користуються своєю особистою сигнальною системою. В організації головними є загальновизнані цінності, які мають вирішальне значення для її виживання. У моделі Мак-Кінсі навички відіграють роль інтегруючого фактора: організаційні зміни починаються з розроблення стратегії, потім виділяються головні навички і лише після цього вирішується, які зміни вносити в інші компоненти моделі. Її часто неправильно розуміють і застосовують. Насправді вона не є чіткою інструкцією з розвитку бізнесу, а лише відображає цілісний погляд на розвиток корпорації. Модель має певний склад і зв'язки (рис.).



Модель Мак-Кінсі

А. Діденко

**Теорія "Х"** — теорія, розроблена Ф. Тейлором (в 20-х роках ХХ ст.), а потім доповнена і розвинута Д. Мак-Грегором (в 60-х роках), яка відображає погляди представників технократичного менеджменту на управління підлеглими. *Основні положення Т. "Х"*: у мотивах людини переважають біологічні потреби; для звичайної людини характерним є небажання працювати, тому працю потрібно нормувати, кращим методом її організації є конвеєрний; більшість людей можна тільки примусити витратити зусилля для здійснення необхідних дій; середня людина має відносно низькі амбіції, намагається не брати на себе відповідальність, бажає перебувати у безпечній ситуації, щоб нею керували; за працівниками необхідний постійний контроль з боку керівництва. Т. "Х" розглядає людину як лінивого, несумлінного, безініціативного працівника із задатками рабської психології. Цим пояснюється необхідність авторитарного стилю управління, чіткого планування і контролю, а

також жорсткого покарання підлеглих, які не виконують завдання і порушують трудову дисципліну. Таким підлеглим небажано доручати складні завдання, які вимагають високої якості виконання.

В. Сладкевич

**Теорія "У"** — теорія, розроблена Д. Мак-Грегором у 60-х роках ХХ ст., яка відображає погляди на працівників представників поведінкового менеджменту. *Основні положення Т. "У"*: у мотивах людей переважають соціальні потреби і бажання добре працювати; фізичні та емоційні зусилля на роботі для людей так само природні, як під час гри чи відпочинку; небажання працювати не є успадкованою рисою, залежно від умов праці людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання; зовнішній контроль і загроза покарання не є основними стимулами людини до діяльності заради досягнення організаційних цілей; відповідальність і виконання обов'язків працівника перед організацією залежать від винагороди, яку він одержує за результати праці, найважливішою є винагорода, пов'язана із задоволенням потреби самовираження; здебільшого вихована людина охоче бере на себе відповідальність і прагне її; багатьом працівникам властива готовність застосувати власний досвід і знання для участі в управлінні, вирішенні проблем підприємства, але в організації інтелектуальний потенціал працівників використовують недостатньо ефективно. Модель Т. "У" стосується характеристики активної, передової, творчої частини суспільства. Стимули до праці згідно з цією теорією застосовуються у такому порядку: самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, примушення. Існує сучасна розширена інтерпретація Т. "У", яку запропонували німецькі фахівці у сфері управління В. Зігерт та Л. Лант. Її основні положення: будь-які організаційні дії повинні бути усвідомленими. В першу чергу це стосується керівника, який вимагає відповідної поведінки від інших; більшість людей одержують від роботи задоволення, радість, відчують відповідальність за свою працю, якщо реалізована їх потреба в особистій причетності до результатів діяльності, роботи з клієнтами, відвідувачами, постачальниками, споживачами. Працівники бажають, щоб їх діяльність

була корисною; кожен з них прагне продемонструвати своєю значущістю і важливістю власного робочого місця, брати участь у вирішенні питань, в яких він є компетентним. Майже кожен працівник має власну точку зору щодо поліпшення результатів діяльності, бажає реалізувати власні цілі, не боїться санкцій, розраховує на розуміння керівництва, гостро переживає, якщо його карають за ініціативу; прагне успіху і докладає для цього значних зусиль. Проте успіх без його визнання призводить до розчарування, оскільки фахівець, який добре працює, розраховує на визнання, матеріальне і моральне заохочення; підлеглі оцінюють власну значущість для керівництва за своєчасністю та повнотою інформації, яку вони одержують. Якщо доступу до інформації немає або вона надходить із запізненням і не в повному обсязі, то у персоналу виникає відчуття приниження, оскільки з його думкою не рахуються; працівники відчувають невдоволення, якщо рішення щодо їхньої діяльності (навіть позитивні) приймаються без них. Кожен співробітник бажає знати, як оцінюється його робота, ставлення до виконання обов'язків, а також критерії оцінки праці, інакше йому буде важко своєчасно коригувати свою діяльність. Зовнішній контроль неприємний для працівників, тому важливий самоконтроль, багато залежить від організації контролю; більшість людей прагнуть одержувати нові знання, які дають їм змогу професійно розвиватися; якщо підлеглим надано свободу вибору дій, вони працюють з повною віддачею.

*В. Сладкевич*

**Теорія “Z”** — теорія, розроблена в 1981 р. американським професором японського походження У. Оучі на основі японського досвіду управління в доповнення до теорій “X” та “Y” Д. Мак-Грегора. Відмінна риса цієї теорії — обґрунтування колективістських принципів управління. Згідно з нею управління працівниками повинне ґрунтуватися на цінностях “виробничого клану” підприємства як однієї великої родини. Їх необхідно розвивати у підлеглих з допомогою відповідної організації та розвитку відносин довіри, солідарності, відданості колективу і спільним цілям. *Основні ідеї Т. “Z”*: у мотивах людей поєднуються соціальні та біологічні потреби; люди від-

дають перевагу праці в групі, прийняттю колективних рішень; повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці; бажане застосування неформального контролю за результатами праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки; на підприємстві повинна здійснюватися постійна ротация кадрів, має бути організована постійна самоосвіта; бажана поступова службова кар'єра із просуванням працівників після досягнення певного віку; адміністрація повинна виявляти постійну турботу про працівника, забезпечувати йому довгостроковий чи довічний найм; людина — основа будь-якого колективу, вона забезпечує успішну діяльність підприємства. Т. “Z” розкриває особливості управління сумлінними, відповідальними особами, які віддають перевагу праці в групі, мають стабільні цілі діяльності на тривалу перспективу. Такі якості притаманні працівникам не лише потужних компаній Японії, а й інших країн світу. Ефективність практичного застосування цієї теорії визначається відносною часткою таких людей в колективі. Стимули спонукання працівників до виконання завдань, згідно з Т. “Z”, ефективні в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення.

*В. Сладкевич*

**Теорія визначення цілей** — теорія, розроблена Е. Локом в 1966 р., згідно з якою поведінка людини визначається цілями, що ставляться перед нею. Рівень мотивації залежить від чотирьох характеристик цілей: їх складності, конкретності, прийнятності та привабливості для виконання. *Складність цілі* відображає рівень професіоналізму, необхідного для її досягнення. Існує безпосередній зв'язок між складністю цілі та виконанням роботи з її досягнення: чим складніші цілі ставляться перед людиною, тим кращих результатів вона досягає; якщо перед людиною ставити дуже складні, нереальні для досягнення цілі, вони ігноруватимуться, тому ускладнення цілей може призвести до поліпшення результатів тільки в тому разі, якщо цілі будуть реальними. *Конкретність цілі* відображає її кількісну ясність, точність і визначеність. Експериментальними дослідженнями було встановлено, що більш конкретні та визначені цілі зумовлюють краще виконання роботи і вищі результати,



ніж цілі, які мають широкий зміст і нечіткі критерії. Працівник, перед яким поставили цілі надто широкого змісту, демонструє таке саме виконання роботи, як і той, перед яким зовсім немає цілей. Надто звужувати зміст цілей також не слід. У цьому разі за межами уваги людини залишаться важливі аспекти її діяльності. *Привабливість цілі* відображає рівень її сприйняття особою як своєї власної. Якщо працівник сприймає поставлену перед ним ціль як власну, рівень її складності та конкретності для нього не має великого значення. Керівники при визначенні цілей підлеглим повинні обґрунтувати їх реальність, вигідність, справедливість і безпечність для досягнення. *Прихильність до цілі* відображає готовність працівника витратити зусилля певного рівня для її досягнення. Це дуже важлива характеристика, особливо на стадії виконання роботи. Вона може зростати, якщо у людини все легко виходить, і зменшуватися, якщо виконання роботи виявилось набагато складнішим, ніж здавалося при визначенні цілей. Тому керівництво повинно постійно контролювати рівень прихильності до цілей у персоналу і здійснювати необхідні заходи з його підтримання.

Т. в. ц. стверджує, що рівень задоволення людини досягнутими результатами визначається двома взаємопов'язаними процесами: внутрішніми стосовно неї та зовнішніми. Внутрішні процеси переважно пов'язані з власною оцінкою працівником одержаного результату порівняно з поставленою ціллю. До зовнішніх процесів належать оцінка досягнення цілей оточенням: позитивна (подяка керівництва, підвищення по службі, збільшення заробітної платні), яка викликає задоволення, чи негативна, що спричиняє невдоволення. *Рекомендації* з практичного застосування Т. в. ц.: 1. Положення теорії не повинні однаково застосовуватися до всіх працівників. Люди, різні за віком, статтю, досвідом, профілем діяльності, по-різному реагують на цілі, які ставляться перед ними. Наприклад, конкретні цілі сильніше мотивують людей з низьким рівнем освіти, досвідом роботи, а для людей з високим рівнем освіти, багатим досвідом привабливішими можуть бути складні, неконкретні цілі з елементами виклику. 2. Керівництво при розробленні цілей повинно залучати підлеглих, виконавців до їх обговорення. Участь в обговоренні цілей збільшує почуття задоволеності, але неві-

домо, чи вплине це позитивно на рівень і якість роботи з їх досягнення. 3. Необхідно ефективно поєднувати визначення цілей перед окремими працівниками і групами. Індивідуальні цілі спричиняють конкуренцію між окремими членами групи, що активізує діяльність кожного з них, але послаблює ефект синергії від колективної роботи. Визначення цілей перед групами збільшує міжгрупову конкуренцію, але знижує індивідуальну віддачу працівників.

В. Сладкевич

**Теорія двох факторів** — теорія, розроблена Ф. Герцбергом з колегами наприкінці 50-х років XX ст. на підставі досліджень, метою яких було визначення факторів, що справляють мотивуючий чи демотивуючий вплив на поведінку працівників. Було визначено дві групи факторів, які по-різному впливають на мотивацію праці: гігієнічні та мотивуючі. До *гігієнічних (факторів “здоров’я”)* належать: рівень заробітної плати, умови на робочому місці, робочий розпорядок, рівень безпосереднього контролю за роботою, міжособисті відносини в колективі. Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота. Їх відсутність чи недостатнє виявлення підсилюють у людей почуття невдоволеності роботою. Наявність гігієнічних факторів або їх повне виявлення зменшують відчуття невдоволеності робочим місцем, але не мотивують працівників до ефективної діяльності. *Мотивуючі фактори* пов'язані з характером і змістом роботи, викликають почуття задоволення працею, мотивують до ефективної діяльності. До них належать: досягнення цілей, можливість успіху і визнання, цікава робота, високий рівень самостійності та відповідальності, професійно-посадове зростання, можливість самореалізації. Теорія Ф. Герцберга має багато спільного з теорією А. Маслоу. Гігієнічні фактори Ф. Герцберга збігаються з потребами фізіологічними, у безпеці та впевненості в майбутньому. Його мотивуючі фактори можна порівняти з потребами вищих рівнів А. Маслоу в поєдзі та самореалізації. *Практичні рекомендації* менеджерам з використання положень Т. в. ц.: 1) необхідно розробити перелік гігієнічних і мотивуючих факторів й надати співробітникам можливість визначити і вказати, яким з них вони віддають перевагу; 2) коли по-

треби нижчого рівня персоналу достатньо задоволені, непотрібно в мотивації робити ставку на гігієнічні фактори як основні; 3) поки не забезпечена дія гігієнічних факторів, витратити зусилля на забезпечення дії мотивуючих факторів стосовно підлеглих немає сенсу; 4) мотивуючі фактори застосовуються ефективно, якщо: підлегли регулярно мають інформацію про результати власної роботи; їм створено умови для зростання самооцінки і самоповаги; співробітники мають змогу самостійно планувати свою роботу; несуть конкретну матеріальну відповідальність, регулярно звітуються за роботу на своїй ділянці; мають можливість відкритого і прямого спілкування з керівництвом всіх рівнів.

*В. Сладкевич*

**Теорія ігор** — дисципліна, яка вивчає формальні моделі прийняття оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях, а також за умов невизначеності або неповної інформації. Її методи ефективні у вирішенні багатьох завдань в економіці, техніці, при вивченні екологічних проблем. Народження Т. і. як цілісної математичної дисципліни прийнято пов'язувати з появою праці Дж. фон Неймана та О. Моргенштерна “Теорія ігор та економічна поведінка” (1944). У Т. і. використовується низка припущень та ідеалізацій, які дають змогу формально описати реальні ситуації й побудувати їх математичні моделі. В Т. і. під “грою” розуміють формалізований опис (модель) конфліктної ситуації — явища, в якому беруть участь дві або більше сторін, що мають різні цілі та можуть обирати різні стратегії. Математична модель гри містить перелік усіх гравців, стратегій, а також кількісне значення виграшу, якщо усі виберуть свої стратегії. Ця модель аналізується математичними методами. Головна мета аналізу — вибір критеріїв оптимальної поведінки гравців, доведення існування у них оптимальних стратегій, вивчення важливих характеристик цих стратегій та ін. Ігри класифікують за різними ознаками. Якщо кожний гравець має певну кількість можливих стратегій, гра називається скінченною, у протилежному випадку — такою, що не має закінчення. Для вирішення багатьох проблем Т. і. широко використовуються методи теорії ймовірності.

*Л. Лопатенко*

**Теорія “ідеальної бюрократії”** — одна з теорій менеджменту, висунута німецьким соціологом Максом Вебером у 1920 р., в якій наявність бюрократії розглядається як необхідний засіб, що забезпечує розроблення формальних правил управління. Вебер зазначав, що як особливий соціальний прошарок, який спеціалізується на управлінні, бюрократія зародилася ще до нашої ери і з тих пір залишається незмінним атрибутом класового суспільства. Він розумів бюрократію як професіоналізм у сфері управління, заснований на оволодінні не тільки необхідними навичками, а й особливого роду раціональним знанням. Теорія Вебера не містила описів конкретних організацій, бюрократія розглядалася скоріше як нормативна модель, ідеал, досягнення якого організації повинні прагнути. Розробивши “ідеальний тип” адміністративної організації бюрократії, Вебер запропонував такі її *основні елементи*: 1) чіткий розподіл праці, що забезпечує появу висококваліфікованих фахівців на кожній посаді (поділ праці, відповідно до якого вся діяльність, необхідна для досягнення цілей організації, розчленовується на елементарні, найпростіші операції; це створює умови для чіткого визначення відповідальності кожного члена організації за ефективне виконання своїх обов'язків); 2) ієрархія влади, що формує ланцюг наказів або посадовий принцип (відповідно до якого кожен службовець в адміністративній ієрархії відповідає перед особою вищого рівня не тільки за свої рішення і дії, а й за всіх підлеглих йому осіб; для того щоб відповідати за роботу останніх, він мусить мати авторитет, владу над ними, віддавати накази, яким вони повинні підкоритися); 3) наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і скоординованість різних завдань (правила — це стандарти та інструкції, що забезпечують одноманітність у здійсненні кожного завдання, незалежно від того, хто його виконує, а також визначають відповідальність індивідуальної діяльності); 4) формалістична безособовість керівника (ідеальний керівник управляє організацією відповідно до раціональних стандартів, не допускаючи втручання особистих міркувань і емоцій; якщо в керівника складається певне яскраво виражене не-

гативне або позитивне ставлення до якогось підлеглого або клієнта, то воно неминуче вплине на його офіційні рішення і, як правило, зашкодить справі; неупередженість сприяє однаково справедливому ставленню до всіх працівників, а отже і розвитку демократичних принципів в адміністрації); 5) організація найняття на роботу в суворій відповідності до технічних кваліфікаційних вимог, захист службовців від безпідставних звільнень (така відповідність визначається за допомогою офіційних іспитів, а досягається в результаті спеціальної підготовки, навчання — це сутність системи “просування” по службі адміністративних працівників; разом із відповідною заробітною платою прагнення “зробити кар’єру” розвиває “корпоративний дух” серед службовців, стимулює їхню інтенсивну діяльність в інтересах організації). Переваги бюрократії полягають у створенні раціональних структур з широкими можливостями їх універсального застосування, а недоліки — у формуванні тенденції нівелювання людей. В цілому формалізм бюрократії призвів до поширення спрощених схем управлінської діяльності. Вчення про бюрократію значно вплинуло на американську концепцію менеджменту 30–40-х років ХХ ст.

*Н. Новальська*

**Теорія ієрархії потреб** — теорія, розроблена американським лікарем і психологом Абрахамом Маслоу в 1943 р., в основу якої покладено такі ідеї: 1) люди постійно відчують певний набір потреб, які можуть бути об’єднані в окремі групи і перебувають між собою в ієрархічному підпорядкуванні; 2) незадоволені потреби спонукають людину до дій, задоволені — не мотивують людей; 3) як правило, людина відчуває одночасно кілька різних взаємодіючих потреб, якщо одна з них задовольняється, на її місце виходить інша незадоволена потреба; 4) процес задоволення потреб відбувається знизу вгору, від потреб нижчого рівня до вищого; поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба, потреби вищого рівня починають активно впливати після того, як задоволено потреби нижчого рівня. Згідно з Т. і. п. всі потреби об’єднані в п’ять основних груп: 1) *фізіологічні потреби* (в їжі, воді, повітрі, відпочинку тощо), тобто ті потреби, які необхідно задовольня-

ти людині для підтримання її організму в життєдіяльному стані; 2) *потреби захисту і безпеки*, пов’язані з бажанням людей перебувати в стабільному і безпечному стані, бути захищеними від страждань, хвороб та інших негативних факторів; 3) *потреби належності та причетності* — люди прагнуть участі у спільних з іншими людьми діях, шукають дружби, любові, бажають бути учасниками громадських об’єднань; якщо для людини ці потреби є провідними, вони сприймають свою роботу як можливість належати до колективу, підтримувати дружні стосунки з колегами; 4) *потреби визнання, поваги* — відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здібними спеціалістами, бачити, що оточення визнає їх такими і поважає за це; 5) *потреби самовираження* — перебувають на вершині ієрархії, характерні для меншої кількості людей, ілюструють прагнення особи до повнішого використання своїх знань, можливостей для самореалізації при виконанні складних, творчих завдань. *Практичні рекомендації менеджерам* із застосування положень Т. і. п.: 1) в першу чергу керівники повинні забезпечити задоволення нижчих потреб підлеглих, наприклад в безпеці праці, нормальних умовах на робочому місці, оплаті праці; тільки після цього люди адекватно сприйматимуть вищі стимули — соціальне визнання, забезпечення поваги та ін.; 2) велике значення мають висновки А. Маслоу про динаміку задоволення потреб (від нижчих до вищих); на практиці це означає, що коли підлеглий найбільше непокоїться про збереження вповноті, то тільки після забезпечення впевненості в стабільності робочого місця можна розраховувати на зростання у нього соціальних та інших вищих потреб; 3) різноманітні ситуаційні чинники (вік, стать, досвід, національність, зміст роботи, становище в організації тощо) призводять до різних виявлень потреб у людей, тому керівник повинен знати індивідуальні потреби кожного підлеглого для ефективного їх стимулювання; 4) для мотивації конкретного працівника менеджер повинен дати йому можливість задовольнити потреби, але тільки таким чином, щоб це сприяло досягненню цілей організації.

Методи, за допомогою яких менеджер можуть забезпечити задоволення основних потреб своїх підлеглих: 1. *Фізіологічні*

*потреби*: люди, які працюють внаслідок необхідності задоволення потреб цієї групи, мало цікавляться змістом роботи, концентрують свою увагу на заробітній платні, умовах праці, можливості уникати стомлення. Діями менеджерів можуть бути: забезпечення працівникам невисокої заробітної платні; організація сприятливих робочих умов щодо освітлення, температури, рівня шуму тощо. 2. *Потреби в захисті та безпеці*: менеджери повинні розробити просту і надійну систему соціального страхування; застосовувати чіткі й справедливі правила регулювання діяльності підлеглих; оплачувати працю вище від прожиткового мінімуму; не залучати підлеглих до прийняття ризикованих рішень і виконання ризикованих дій; забезпечувати гарантії стабільної праці, медичного страхування, одержання пенсій; надавати можливості підвищення професійного рівня для забезпечення стабільності в роботі. 3. *Потреби в належності та причетності*: стосовно працівників, для яких важлива ця група потреб, керівництво повинно діяти у формі дружнього партнерства, створювати умови для спілкування на роботі. Дії менеджерів: використовувати елементи фірмового стилю і корпоративної культури, які відповідають особливостям менталітету працівників і підтримуються ними; доручати співробітникам таку роботу, яка б давала їм змогу спілкуватися з колегами, підлеглими, клієнтами, покупцями, відвідувачами; при постановці завдань звертати увагу на те, що їх ефективно вирішення важливе для організації; створювати на робочих місцях дух єдиного колективу, команди; за необхідності проводити збори, наради, на яких обговорювати і вирішувати спільні проблеми; конструктивно працювати з неформальними групами у складі організації, не загрожувати їх існуванню, якщо вони лояльні та сприяють досягненню виробничих цілей; створювати умови для соціальної активності працівників за межами організації; поздоровляти їх від імені колективу з важливими для них подіями, датами, забезпечувати підтримку і допомогу у важкі моменти життя. 4. *Потреби у визнанні та повазі*: працівники, для яких важлива ця група потреб, прагнуть стати лідерами в колективі або визнаними авторитетами при вирішенні певних завдань, проте поваги до себе потребують всі члени колективу, особливо ті, хто обіймають незалежні посади.

Дії менеджерів: пропонувати підлеглим змістовнішу, цікаву, відповідальну роботу; делегувати їм частину своїх повноважень і відповідальності; ставитися до співробітників, підлеглих з повагою; високо оцінювати виявлену ініціативу, творче ставлення до роботи; використовувати різноманітні форми визнання заслуг підлеглих, присвоювати їм почесні титули, звання, нагороджувати, висвітлювати їх заслуги в пресі, нагадувати про них у публічних виступах; залучати підлеглих до формування цілей, розроблення рішень, прислухатися до їх точок зору; сприяти підвищенню підлеглих по службі, забезпечувати можливості для навчання, перепідготовки, які підвищують рівень професіоналізму; забезпечувати достойні, комфортні умови на роботі, оплату праці, зовнішні символи службового статусу. 5. *Потреби в самовираженні* мають індивідуальний характер. Це потреби людини у творчості в широкому розумінні. Працівники з потребою самовираження, самореалізації — творчі, незалежні особистості, відкриті для сприйняття себе і оточення. Дії менеджерів: підтримувати прагнення підлеглих до навчання, розвитку, які забезпечують повніше використання їх потенціалу; ставити важкі, складні, оригінальні завдання, що потребують від підлеглих певної віддачі та максимальної реалізації своїх якостей; забезпечувати значну свободу у виборі засобів вирішення завдань; залучати підлеглих до прийняття рішень, радитися з ними щодо вирішення окремих завдань, розвивати творчі якості; делегувати їм частину своїх повноважень, відповідальності сприяти підвищенню по службі; забезпечувати високу оплату праці, інші форми визнання заслуг; одночасно з переліченими діями менеджери повинні контролювати виконання завдань і час від часу “ставити на місце” підлеглих з надто високою самооцінкою.

*В. Сладкевич*

**Теорія існування, зв'язку і зростання** — теорія, розроблена в 1972 р. американським вченим Клейтоном Альдерфером, який зробив спробу розвинути і конкретизувати теорію ієрархії потреб А. Маслоу і виділив три ієрархічні групи потреб, що впливають на поведінку людей: потреби існування (фізіологічні та безпеки за А. Маслоу); потреби зв'язку (належності, визнання і поваги

за А. Маслоу); потреби зростання (само-вираження, самореалізації за А. Маслоу). Між теоріям А. Маслоу і К. Альдерфера є принципова відмінність. За А. Маслоу рух від потреби до потреби відбувається тільки від нижчої до вищого рівня. К. Альдерфер вважає, що рух може відбуватися у двох напрямках: вгору, якщо є можливість задовольнити вищу потребу, і вниз, якщо такої можливості немає. У разі незадоволення вищої потреби підсилюється рівень дії нижчої, що переводить увагу людини на цей рівень. Наявність двох напрямків руху в задоволенні потреб відкриває додаткові можливості для мотивації працівників. Наприклад, якщо в організації недостатньо можливостей для задоволення потреби працівника в зростанні, то для зменшення розчарування організація може допомогти йому переключитись на інтенсивніше задоволення потреби у зв'язку. Теорія К. Альдерфера рекомендує менеджеру шукати і застосовувати ефективні форми активізації діяльності персоналу за умов, коли з об'єктивних чи суб'єктивних причин не можуть бути задоволені його потреби вищого рівня.

*В. Сладкевич*

**Теорія менеджменту** — складна багатогранна наука, система наукових знань, яка створює цілісну уяву про закони, закономірності розвитку, принципи, функції, форми й методи цілеспрямованої діяльності людей та істотні зв'язки між ними у процесі управління. Це наука про господарське управління виробничою та економічною діяльністю різноманітних організацій, що діють у системі ринкових відносин. Вона базується на глибокому розумінні й розкритті функціонування законів і закономірностей розвитку суспільного виробництва (економічних і соціальних), механізму їх взаємодії у взаємозв'язку з політичними, соціальними, інформаційними, морально-етичними, психологічними та емоційними елементами суспільства. Т. м. як наукова система управління виникла на рубежі XIX–XX ст., що пов'язане з прогресуючим промисловим розвитком цього періоду, коли люди стали систематизувати досвід управління великими організаціями (у першу чергу, виробництвом), розробляти й упроваджувати саме управлінські рекомендації з поліпшення функціонування

підприємств. Т. м. узагальнює досвід, пояснює та обґрунтовує дії й поведінку людей у специфічній сфері їх діяльності — управлінні, а в її розробленні зробило свій внесок широке коло фахівців різних галузей. На відміну від багатьох фундаментальних теорій вона сформувалась не як абстрактне вчення, а як система поглядів. Генезис Т. м. та її досягнення завжди залежали від успіхів в інших сферах людської діяльності, пов'язаних з управлінням: математиці, інженерно-технічних науках, психології, соціології, економіці, антропології та багатьох інших. Т. м. з позиції комплексного підходу досліджує передусім систему управління, головними елементами якої є: апарат управління; механізм управління; процес управління; засоби, що забезпечують процес управління; шляхи вдосконалення управління. Практичний менеджмент здійснюється з урахуванням дії системи законів: економічних, розвитку техніки й технології, кібернетики та системотехніки, філософії, соціології, психології, праксеології, законів управління виробництвом (менеджменту). Закони управління переважно мають емпіричний характер і практичну спрямованість: закон економії часу, закон спеціалізації управління, закон інтеграції управління, закон оптимального поєднання централізації та децентралізації управління, закон демократизації управління та ін. Т. м. досліджує закономірності управління, в яких виявляються закони суспільного розвитку, що дає змогу не тільки правильно оцінювати управлінські явища і процеси, а й прогнозувати їх розвиток, тобто є теоретичною основою успішної управлінської діяльності. Основні закономірності управління: єдність систем управління виробництвом; пропорційність виробництва і управління; об'єктивне поєднання централізації та децентралізації управління; співвідношення керуючої та керованої систем; відповідність елементів системи один одному; зміна функцій управління; скорочення і розширення ієрархічності управління; розширення контролю та ін. Т. м. у процесі дослідження використовує велику систему категорій: мета, управління, принципи, процес, функції, технологія, структура, інформація, система, методи, вдосконалення управління та ін. Оскільки Т. м. як наука виникла на підґрунті інженерних, економічних, правничих

наук, філософії, соціології, психології, праксеології, теорії дослідження операцій і систем та ін., то її складовими є теорії систем, інформації, комунікацій, рішень, організацій тощо, а її проблеми є предметом комплексного дослідження, причому використовувати поняття інших наук у Т. м. трансформуються й набувають найчастіше нового значення. Т. м. — динамічна, комплексна, складна наука, яка не є якимсь моночленом, а складається з певних теорій, шкіл, підходів тощо. Її можна розглядати як сукупність теорій: 1. *Класична теорія*. Вона містить два підходи: науковий менеджмент (школа наукового управління) і адміністративний менеджмент (школа адміністративного управління). Класична теорія обґрунтувала важливість ефективного менеджменту і заклала основу для подальших теорій. Багато концептуальних підходів, започаткованих у цій теорії, зокрема спеціалізація робіт, дослідження часу, мотивація, методи досліджень, використовують і досі. Проте прихильники класичної теорії переважно спрощено підходили до менеджменту: розглядали діяльність організації з механістичного погляду, тобто намагалися схематизувати організацію, як машину, а працівникові залишали роль частини цієї машини. Крім того, вони акцентували увагу на тому, як менеджери мали б контролювати й стандартизувати поведінку своїх працівників. 2. *Школа людських стосунків* (поведінкова теорія менеджменту). Основним досягненням цієї теорії є зміна управлінського мислення порівняно з класичною: визнається значнішою роль поведінкових процесів, працівники переважно розглядаються як цінні ресурси організації. 3. *Кількісна теорія менеджменту*. Складається з двох напрямів: теоретичного та операційного (практичного) менеджменту. Вона забезпечила менеджерів великою кількістю засобів та інструментів для прийняття рішень і дала змогу зрозуміти загальні організаційні процеси, що особливо важливо для планування й контролю. Проте математичні моделі не можуть враховувати психологію та індивідуальну поведінку людини. 4. *Сучасна теорія менеджменту*. Побудована на системному і ситуаційному підходах, які певним чином базуються на попередніх принципах. За системного підходу організація розглядається як складна відкрита система, що склада-

ється з підсистем; її функціонуванню притаманні синергія та ентропія. Ситуаційний підхід передбачає, що кожна організація є унікальною, тому універсальні теорії (класичний, поведінковий і кількісний підходи) не можна до неї застосовувати. Більш того, прийнятна управлінська поведінка у конкретній ситуації залежить від обставин та учасників ситуації.

О. Самокиш

**Теорія Мітчела і Хауса “шлях — ціль”** теорія, розроблена Теренсом Мітчеллом і Робертом Хаусом, яка вказує керівникам на необхідність застосовувати стиль управління, найбільш прийнятний для ситуації. Термін “шлях — ціль” належить до таких понять теорії очікувань, як зусилля — продуктивність — результати (винагорода) і цінність винагороди, що відчувається підлеглим. Підхід “шлях — ціль” пояснює, як спрямувати поведінку керівника на мотивацію, задоволеність і продуктивність праці підлеглого. Відповідно до цього підходу керівник може спонукати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляхи їх досягнення. Досліджуючи цей підхід, Р. Хаус зазначає, що керівник може вплинути на підлеглих, збільшуючи їхню особисту вигоду від досягнення ними мети роботи. Він також може полегшити шлях до цієї вигоди, пояснюючи засоби його досягнення, усуваючи перешкоди і пастки, збільшуючи можливості для особистого задоволення. Деякі прийоми, за допомогою яких керівник може впливати на шляхи чи засоби досягнення цілей: роз’яснення того, що очікується від підлеглого; вказівка, підтримка, наставництво й усунення перешкод; спрямування зусиль підлеглих на досягнення мети; сприяння виникненню в них потреб, задоволення яких належить до компетенції керівника; задоволення потреб підлеглих, коли ціль досягнуто. Модель констатує, що ефективний лідер — це той, хто допомагає підлеглим йти шляхом, який веде до бажаної мети. При цьому передбачаються різні варіанти поведінки лідера залежно від ситуації: 1) підтримуюче лідерство — велика увага приділяється потребам працівників та їхньому благополуччю, розвитку дружнього робочого клімату і поводженню з підлеглими як з рівними; 2) лідерство, орієнтоване на досягнення, — формуван-

ня напружених, але привабливих цілей, підвищена увага до якості, впевненість у можливостях і здатності підлеглих досягти високого рівня виконання роботи; 3) лідерство, орієнтоване на узгодження дій з підлеглими, увага до їхніх пропозицій і заважень у ході прийняття рішень, залучення їх до участі в управлінні. На відміну від концепції Фідлера ця модель допускає що лідери можуть змінювати свою поведінку і застосовувати один або всі наведені вище стилі. Відповідно до моделі ефективна комбінація лідерських стилів залежить від ситуації.

*Л. Лопатенко*

**Теорія набутих потреб** — теорія, розроблена Девідом Мак-Клелландом у 1962 р., яка стосується вторинних потреб, що актуалізуються за умови достатньої матеріальної забезпеченості працівників. В теорії стверджується, що організація надає працівникові можливості реалізувати три потреби вищого рівня: досягнення, співучасті, влади. *Потреби досягнення* виявляються у прагненні працівника вирішувати завдання ефективніше, ніж він робив це раніше. Люди, які мають високу потребу досягнення, віддають перевагу достатньо складним, індивідуальним завданням середнього рівня ризику із швидким одержанням чіткого, відчутного результату. При цьому якість результату і роботи в цілому не обов'язково будуть найвищими. Для мотивації таких співробітників бажано використовувати постійний зворотний зв'язок, ставити перед ними напружені, складні завдання, допомагати реально оцінювати свої якості, оскільки самооцінка таких працівників надто висока. *Потреби співучасті* виявляються як прагнення людей до дружніх відносин з оточенням, одержання підтримки і схвалення з їх боку, виконання колективної роботи, яка давала б змогу спілкуватися з іншими. Для мотивації таких співробітників необхідно створювати умови, які б забезпечували регулярне одержання інформації про реакцію оточення на їх дії. *Потреби влади* полягають в тому, що працівник прагне контролювати людей, ресурси і процеси, які його оточують. Людей, які прагнуть влади, можна поділити на дві групи: 1) ті, кому подобається демонструвати свою силу, командувати іншими; інтереси орга-

нізації для них неважливі; 2) ті, хто прагне влади для того, щоб з її допомогою ефективніше вирішувати завдання організації. Розглянуті потреби досягнення співучасті та влади у Т. н. п. не розміщені ієрархічно, а взаємопов'язані й впливають на ефективність праці як рядових співробітників, так і менеджерів.

*В. Сладкевич*

**Теорія організаційної культури** — концепція культури організації (сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих її членам). Організаційна культура формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів і виявляється в об'єктивних та суб'єктивних складових. Об'єктивні складові — місія організації, внутрішній організаційний поведінка, організаційні цінності, манера спілкування та поведінки, традиції та звичаї. Зовнішніми проявами організаційної культури можуть бути: проведення тренінгів та участь у них, спільні заходи, організаційне гасло, мова спілкування, організаційні обмеження тощо. Поведінка людей і груп всередині організації значною мірою пов'язана з нормами та правилами, тобто організаційною культурою, яка впливає із спільних очікувань, уподобань, вірувань, вчинків. Існує багато підходів до виділення різних атрибутів, що характеризують та ідентифікують певну культуру на макро- і мікрорівнях. Серед них особливої уваги заслуговує метод Ф. Харріса і Р. Морана, який пропонує розглядати організаційну культуру на основі 10 характеристик: усвідомлення себе і свого місця в організації; комунікаційної системи і мови спілкування; зовнішнього вигляду, одягу і презентації себе на роботі; культури, традицій харчування; якості використання робочого часу; характеристики міжособового спілкування; визначення організаційних цінностей; загальноорганізаційної віри; процесу розвитку і навчання працівників; стану трудової етики і мотивування праці. Ці характеристики культури організації відображають зміст Т. о. к. Питання організаційної культури зацікавили найбільшу американську консультативну компанію з питань управління McKinsey and Co. Починаючи з 60-х років, її консультанти (Томас Пітерс, Роберт Уотерман і Алан Кеннеді) здійснили низку досліджень в організаціях з високими показниками продуктивно-

сті. Їх основна увага була зосереджена на причинах організаційної переваги одних компаній над іншими. Було виділено певні риси, які давали можливість окремим організаціям досягати успіху, і визначено ці риси як організаційно ефективні. За результатами цих досліджень культура дійсно ефективної компанії повинна мати такі особливості: 1) бути цінною; забезпечувати можливість фірмі вести свої справи так, щоб додавати цінність у вигляді високих рівнів продажу, низьких витрат тощо; сприятливий фінансовий стан є економічною концепцією; відповідно культура, яка сприяє такому стану, повинна мати позитивні економічні наслідки; 2) бути рідкісною; мати ознаки і характеристики, що не є загальними для культур більшості інших фірм; 3) бути винятковою; наприклад, якщо компанія А, є дуже успішною, то компанія В не зможе досягти такого ж успіху, намагаючись точно скопіювати культуру компанії А, і завжди залишатиметься на другому плані.

Організаційна культура охоплює мікроклімат, цінності, стиль, взаємовідносини в організації. В її поняття входять: певні характеристики поведінки людей, що постійно повторюються (наприклад, ритуали, форми прояву пошани, манера поведінки); філософія, яка визначає політику організації щодо працівників чи клієнтів; “правила гри”, яких потрібно дотримуватися, щоб організація була успішною. Е. Шайн у 1981 р. запропонував розглядати організаційну культуру за трьома основними рівнями: 1. “Поверховий” (“символічний”) рівень, що містить такі зовнішні фактори, як архітектура, використання простору та часу, способи вербальної та невербальної комунікації, поведінка та інше, що можна відчутти через відомі п’ять відчуттів людини. 2. Рівень організаційної ідеології, де вивчаються цінності та віра, які поділяють члени організації відповідно до того, наскільки ці цінності відображаються у символах, як вони пояснюють перший рівень. Сприйняття цінностей має свідомий характер і залежить від бажань людей. Особливо підкреслюється на цьому рівні роль лідера компанії — творця її культури. Він повинен створити певні специфічні традиції та цінності для своїх підлеглих. 3. глибинний рівень, що містить нові (фундаментальні) припущення, які важко

усвідомити навіть самим членам організації без спеціального зосередження на них. Серед цих прихованих припущень, що приймаються на віру, спрямовують поведінку людей в організації, Е. Шайн виділив ставлення до буття у цілому, сприйняття часу та простору, загальне ставлення людини до роботи. Організаційна культура може бути позитивною (якщо сприяє ефективному вирішенню проблеми та підвищенню продуктивності) або негативною. Негативна культура є джерелом опору та хаосу, може перешкоджати ефективному процесу прийняття управлінських рішень. Їй притаманні байдужість; знеособлення проблеми; сліпе підпорядкування; консерватизм; ізоляція співробітників; антагонізм думок і дій при вирішенні спільних проблем. Культура буде ефективною силою в організації, якщо вона сильна та позитивна. На формування організаційної культури, її змісту та окремих її параметрів впливають фактори зовнішнього та внутрішнього оточення. Будь-яка організація існує та розвивається в постійній взаємодії з навколишнім середовищем і по-своєму вирішує проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. *Проблеми зовнішньої адаптації та виживання:* 1) місія та стратегія — визначення місії організації та її головних завдань; вибір стратегії для виконання цієї місії; 2) цілі — встановлення специфічних цілей; досягнення згоди за цілями; 3) засоби — методи, які використовуються для досягнення цілей; досягнення щодо них; рішення з організаційної структури; система стимулювання; 4) контроль — визначення критеріїв вимірювання результатів, досягнутих працівниками індивідуально та колективно; створення інформаційної системи; 5) коригування — типи заходів, які необхідно вжити щодо працівників, які не виконують свої завдання. *Проблеми внутрішньої інтеграції:* 1) загальна мета та концептуальні категорії — вибір методів комунікації; визначення значення мови та концепцій, що використовуються; 2) межі груп та критерії входження і виходу з них — визначення критеріїв членства в організації та її групах; 3) влада і статус — встановлення правил для набуття і втрати влади; визначення та розподіл статусів в організації; 4) міжособові відносини — встановлення правил про рівень та характер соціальних відносин в організації за статтю, віком тощо;



визначення припустимого рівня відкритості в роботі; 5) нагородження та покарання — визначення бажаної та небажаної поведінки; 6) ідеологія та релігія — визначення речей, що не піддаються поясненню та непідвладні контролю з боку організації.

Зовнішнє для організації середовище складається з окремих людей, груп чи установ, які надають їй ресурси, впливають на прийняття рішення в організації або є споживачами результатів її діяльності. Воно постійно впливає на організацію та її культуру, наслідком чого можуть стати зміна організаційної культури, перегляд її стратегії та цілей. Використовуючи відпрацьований колективний досвід, члени організації розвивають загальні підходи, що допомагають їм у діяльності. Люди повинні розуміти місію організації, що допоможе їм сформулювати розуміння їх внеску в її виконання. Аналіз чинників формування організаційної культури свідчить, що вона є предметом розвитку та змін протягом всього життя організації. Побудова організаційної культури, донесення її основних елементів до персоналу вимагають від адміністрації, керівників різних рангів не менших зусиль, ніж, впровадження нової технології чи здійснення структурних перетворень. Організація не може ефективно працювати, якщо її члени не володіють, певними правилами, які характеризують особливості її функціонування: певне ставлення до своєї роботи, колеґ, клієнтів. Разом ці навички, вміння, погляди, норми поведінки, правила організації створюють організаційну культуру. Основним фактором, який визначає організаційну культуру певної фірми, є цінності, що пропагуються вищим керівництвом. Організаційна культура полегшує комунікації організації, процес прийняття рішень, спрощує взаємовідносини, розширює співробітництво. Вона впливає на всіх членів організації, опосередковано сприяє розвитку особистих і професійних якостей через чинні правила та норми, носіями яких є персонал та керівництво.

*Т. Мостенська*

**Теорія очікувань** — теорія, пов'язана з розробками К. Левіна, В. Врума та інших, положення якої базуються на тому, що наявність потреби не може бути єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення певної мети. Людина також спо-

дівається, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення потреби чи одержання бажаного. При цьому ключову роль відіграє повнота реалізації трьох пов'язаних між собою факторів: 1. Додатково витрачені зусилля повинні забезпечити одержання очікуваного результату. Якщо працівники відчують, що прямого зв'язку між витраченими зусиллями і одержаними результатами немає, то згідно з теорією очікувань мотивація слабнудиме. Взаємозв'язку між витраченими зусиллями і одержаними результатами може не бути через неправильну самооцінку працівника, його недостатній інструктаж і підготовку, брак повноважень для виконання певного завдання. 2. За одержаний результат повинна бути забезпечена очікувана винагорода. Якщо не буде відчуватися чіткого зв'язку між досягнутими результатами і бажаною винагородою або працівник розуміє, що досягнення результатів, за які забезпечується винагорода, для нього нереальне, мотивація трудової діяльності може бути послабленою. 3. Реально одержана винагорода повинна збігатися з очікуваною. Оскільки у різних людей потреби і сподівання щодо очікуваної винагороди різняться, то реально одержана винагорода, яка пропонується за досягнуті результати, може і не мати для них ніякої цінності. В цьому разі мотивація трудової діяльності знижуватиметься. Загальний висновок Т. о.: якщо значення будь-якого з трьох перелічених факторів буде недостатнім, то мотивація і результати праці персоналу також будуть низькими. *Практичні рекомендації* менеджерам із застосування Т. о.: 1. Оскільки люди мають різні потреби, то і винагороду вони оцінюють по-різному. Керівники організацій повинні пропонувати винагороду, яка відповідає потребам підлеглих. Часто винагорода пропонується до її оцінки підлеглими, що також може зумовити мотивації менеджера необхідно визначити чітке співвідношення між досягнутими результатами і винагородою, заохочувати підлеглих необхідно тільки за ефективну роботу. 3. Продуктивність праці підлеглих залежить від рівня очікувань і вимог менеджерів: за високого рівня продуктивність праці буде високою, за незначного — низькою. 4. Працівники зможуть досягти рівня результативності, необхідного для

одержання цінної винагороди, якщо делегований їм рівень повноважень, їхні професійні навички достатні для виконання певного завдання.

*В. Сладкевич*

**Теорія підсилення мотивації** — теорія, розроблена Б. Скіннером у 1938 р., яка зробила певний внесок у вивчення механізму спонукування людини до праці; відображає важливий аспект мотивації — її залежність від минулого досвіду. Згідно з Т. п. м. поведінка людей зумовлена наслідками їх дій у схожих ситуаціях у минулому. Працівники роблять висновки із власного досвіду і намагаються брати завдання, виконання яких раніше давало позитивні результати, та уникати завдань з негативним досвідом їх вирішення. Схематично механізм поведінки можна зобразити так: стимули → поведінка → наслідки → майбутня поведінка. Згідно з цією моделлю наявність стимулів спричиняє певну поведінку людини. Якщо наслідки поведінки позитивні, то працівник аналогічно поводитиметься в такій самій ситуації у майбутньому, його поведінка буде повторюватися. Якщо ж наслідки негативні, то у подальшому він або не буде реагувати на подібні стимули або змінить характер власної поведінки. Багаторазові повторення одних і тих самих результатів зумовлюють формування у людини певної поведінкової установки. При застосуванні Т. п. м. Б. Скіннера на практиці керівник повинен передбачити, як впливають на підлеглих наслідки виконання одержаних ними завдань і ставити перед ними напружені, але реальні цілі, досягнення яких може спричинити у працівників позитивний психологічний ефект. *Рекомендації менеджерам:* 1. Не винагороджуйте всіх однаково. Винагорода лише у тому разі дає позитивний ефект, якщо вона безпосередньо залежить від діяльності підлеглого. Однакова для всіх винагорода заохочує погану чи посередню працю. 2. Неодержання винагороди також є фактором впливу на підлеглих. Менеджери мають впливати на персонал як дією, так і бездіяльністю. Наприклад, якщо людина, яка заслуговує на заохочення, не одержить його, то наступного разу вона працюватиме гірше. 3. Поясніть підлеглим, що вони повинні зробити щоб їх заохотили. Читке визначення стандартів діяльності дає

змогу працівникам своєчасно і правильно орієнтувати власну поведінку на одержання винагороди і поліпшувати досягнення. 4. Покажіть підлеглим, що вони роблять неправильно. Якщо працівника залишити без винагороди і нічого не пояснити, це викличе у нього нерозуміння і образи. Крім того, він не зможе своєчасно виправити помилку. 5. Не застосовуйте покарання до підлеглих у присутності інших співробітників. Публічна догана — ефективний засіб впливу на підлеглих, але це принижує їхню гідність і може стати причиною образи на менеджера не тільки з боку покараного, а і його колег. 6. Винагороджуйте підлеглих, будьте чесними і справедливими. Наслідки будь-якої поведінки повинні бути адекватними їй. Підлеглих потрібно заохочувати відповідно до заслуг. Незаслужена винагорода, як і неодержана винагорода за виконання завдання, зменшують мотивацію працівника і підривають його довіру до менеджера. Т. п. м. Б. Скіннера критикують за спрощеність, ігнорування внутрішніх, психологічних стимулів, індивідуальних особливостей людей, впливу колективу, за схематизацію поведінки людини шляхом зведення її до принципу “стимул — реакція”. Проте у комплексі з іншими підходами вона корисна у практичній роботі, особливо з підлеглими, у яких домінують матеріальні потреби.

*В. Сладкевич*

**Теорія ситуаційного лідерства Херсі та Бланшарда** — теорія, яку її розробники Поль Херсі та Кен Бланшард назвали теорією життєвого циклу; відповідно до неї найефективніші стилі лідерства залежать від “зрілості” виконавців. Зрілість окремих осіб і груп стосується не віку — це здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти поставленої мети, а також освіта і досвід. За Т. с. л. поняття “зрілість” не є постійною якістю особи чи групи, а скоріше характеристикою конкретної ситуації. Залежно від завдання окремі особи і групи виявляють різний рівень “зрілості”, відповідно керівник може змінювати свою поведінку. Він визначає цю зрілість, оцінюючи прагнення до здатності нести відповідальність за поведінку, а також рівень виконання попереднього завдання. Існують чотири стилі лідерства, що відповідають конкретному рівню зрілості

виконавців: давати вказівки, “продавати”, брати участь, делегувати. *Перший стиль* (давати вказівки) вимагає, щоб керівник об’єднав високий ступінь орієнтованості на завдання і малий — на людські відносини. Він прийнятний для підлеглих з низьким рівнем зрілості, які не хочуть або не здатні виконувати конкретне завдання; їм надаються відповідні інструкції, застосовується суворий контроль. *Другий стиль* (“продавати”) однаково значною мірою орієнтований на завдання і відносини. У цій ситуації підлеглі хочуть взяти відповідальність, але не можуть, тому що мають середній рівень зрілості. Керівник обирає поведінку, орієнтовану на завдання, щоб давати конкретні інструкції підлеглим щодо виконання роботи. Водночас він підтримує їхнє бажання та ентузіазм виконувати завдання під свою відповідальність. *Третій стиль* (брати участь) характеризується помірно високим ступенем зрілості. У цій ситуації підлеглі можуть, але не хочуть відповідати за виконання завдання. Для керівника, який поєднає низький ступінь орієнтованості на завдання і високий — на людські відносини, оптимальним буде стиль, заснований на участі підлеглих у прийнятті рішень, оскільки вони знають, що і як треба виконувати, і їм непотрібні конкретні вказівки. Проте працівники повинні також усвідомлювати свою причетність до виконання завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію і причетність своїх підлеглих, надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень, а також надаючи допомогу і не нав’язуючи ніяких вказівок. По суті, керівник і підлеглі разом приймають рішення, що сприяє їх більшій участі та причетності. *Четвертий стиль* (делегування) характеризується високим ступенем зрілості. У такій ситуації підлеглі можуть і хочуть нести відповідальність, тому цей стиль є найприйнятнішим, а поведінка керівника може поєднати низький ступінь орієнтованості на завдання і на людські відносини. Делегування доречно у ситуаціях зі зрілими виконавцями, які знають, що і як робити, усвідомлюють високий ступінь своєї причетності до завдання. Керівник дозволяє підлеглим діяти самостійно: їм не потрібні ні підтримка, ні вказівки, оскільки вони здатні робити все це самі.

Л. Лопатенко

**Теорія справедливості** — теорія, розроблена американським вченим С. Адамсом в 60-х роках ХХ ст., основна ідея якої полягає в тому, що при виконанні роботи люди порівнюють власну одержану винагороду з винагородою колег за виконання аналогічної роботи і на основі цього порівняння доходять висновку про справедливість своєї винагороди. Несправедливість може виявлятися у вигляді недоплати і переплати. У разі виявлення несправедливості та відновлення справедливості працівник може зменшити продуктивність праці; зробити спробу збільшити винагороду; намагатися примусити колег працювати більше (оскільки у них більше винагорода); почати красти продукцію підприємства як компенсацію за недоплату (чи красти більше, ніж раніше); поширювати чутки і плітки про колег, які незрозуміло за що одержують більшу заробітну плату тощо. Іншими словами, людина відчуватиме психологічний дискомфорт, її мотивація значно зменшиться, а дії матимуть негативні наслідки для організації. *Рекомендації менеджерам:* 1) необхідно постійно спостерігати за тим, як підлеглі сприймають співвідношення їх праці та винагороди, і запобігати виникненню у них почуття несправедливості; 2) за можливості поступово збільшувати оплату праці й уникати появи у підлеглих відчуття недоплати, оскільки це зменшує продуктивність і викликає почуття незадоволення; 3) формулювати критерії визначення внеску підлеглих у загальну роботу і їхні винагороди у зрозумілій формі й доводити до всіх ще до початку роботи (працівник повинен знати: хто, як, за що і скільки одержує винагороди, які фактори визначають рівень оплати); 4) працівників більше цікавить не абсолютний рівень їх винагороди, а оплата порівняно з колегами; це можна використати за обмежених ресурсів винагороди (для підвищення мотивації потрібно розподілити їх так, щоб хоч трохи заохотити кращих співробітників); 5) відмінність у винагороді стимулює підвищення продуктивності у працівників, спроможних на одержання результатів, вищих за середні, а це можливо тільки за умови точного визначення результатів праці; 6) уникати змін у винагороді, які не відповідають самооцінці працівника, оскільки це негативно впливає на мотивацію. Вирішення проблеми виникнення у підлеглих почуття неспра-

ведливості при оцінці їхньої праці може бути таким: розроблення чіткої, зрозумілої всім системи оплати праці та збереження розмірів підсумкового заробітку кожного співробітника в таємниці.

*В. Сладкевич*

**Теорія і практика самоменеджменту** — теорія і практика самостійного управління людиною процесом своєї життєдіяльності та діяльності (ЖД і Д). Самоменеджмент — назва дисципліни, яка має переважно практичну спрямованість на життєвий успіх і те, як стати самим собою. Самоуправління охоплює весь діапазон управлінської діяльності людини як особистості, індивідуума, суб'єкта, індивідуальності та універсума. Основним методологічним положенням є сам підхід до здійснення людиною діяльності для життя, а не навпаки, коли людина є придатком суспільної системи, що служить державі без адекватного сприяння в досягненні цілей. Формою суспільного впливу на вироблення цілісного погляду на світ і місце в ньому людини є філософія. Філософське бачення теорії самоуправління ЖД і Д в тому, що вона визначає сукупність вихідних орієнтирів для встановлення відносин людини і світу, які дають змогу бачити людину в центрі уваги у загальних зв'язках із всесвітом та у взаємодії з навколишнім світом. Взаємодія є істотним логіко-методологічним і гносеологічним принципом пізнання предмета теорії самоуправління людини. Самоуправління є складним біологічним, соціальним, духовним, інформаційним, організаційно-технологічним явищем — системною діяльністю у сфері управління людиною. Цей процес відбувається зі зміною станів, якостей об'єкта, передбачає наявність певних етапів і тенденцій. Він пов'язаний із закономірностями, що становлять предмет цієї наукової дисципліни. Об'єктом самоменеджменту (СМ) є людина як складна біосоціальна і духовна система, інформаційно-енергетичний комплекс; предмет СМ — діяльність людини із самоуправління своїми ЖД і Д при досягненні поставлених цілей. Необхідною умовою формування теорії СМ як складової науки управління є точне визначення її предмета, границь і напрямів вивчення, форм і методів дослідження. Нині критично переробляється багато те-

оретичних положень науки управління, у першу чергу, в галузі управління економікою і господарством, визначаються місце і роль людини. Сучасні концепції самоуправління як людиною, так і створеними нею організаціями є цілісною системою поглядів, де, з одного боку, доведено, що краще управління — це самоуправління, а з іншого — людина є автоматизованою, саморегульованою системою, яка самоорганізується. Людина як система має здатність до здійснення свого розвитку повністю самостійно. На сьогодні теорія самоуправління людини вступає в якісно новий період, характерною рисою якого є інтенсивний процес диференціації науки про ефективну людську діяльність. Виокремилася наука праксеологія, об'єктом дослідження якої є цілеспрямована діяльність людини щодо свого вдосконалення. Поява особливої сфери знань — “акмеології” (яка вивчає механізми розвитку, фактори, що заважають і сприяють розвитку людини, досягненню нею вершин “акме”) зумовлена потребою суспільства у високому професіоналізмі фахівців, у створенні умов для їх максимального самовираження і творчої самореалізації. Акмеологія може стати базою для СМ. Разом з диференціацією відбувається і процес інтеграції, коли на стику раніше роз'єднаних теорій виникають нові, відносно самостійні теорії, межі яких виявляються досить чітко. До такого комплексу теорій належить самоуправління, СМ. Стимулюють процес створення цієї наукової дисципліни зміна суспільного ладу і наслідки цього для кожної людини. Складність і різноманіття законів самоуправління людини як системи, зростання її відповідальності за результати своєї життєдіяльності зумовлюють виділення теорії самоуправління у відносно самостійну дисципліну. Теорія самоуправління — це сума знань про самоуправління людини, закони (закономірності) функціонування її як біосоціальної і духовної системи, принципи, методи, прийоми, техніки вирішення нею завдань при досягненні поставлених цілей. Вона спрямована на визначення найефективніших шляхів і засобів досягнення людиною своїх життєвих цілей.

*Функції теорії самоуправління:* 1) пізнавальна, яка виявляється в розкритті

сутності процесів самоуправління, закономірностей, яким воно підпорядковане, поясненні основних властивостей і взаємозв'язків складових досліджуваного предмета; 2) прогнозна, що полягає у визначенні тенденцій подальшого розвитку самоуправлінської діяльності. *Основні завдання теорії самоуправління:* 1) вивчення і узагальнення досвіду самоуправління ЖД і Д людини при досягненні нею своїх цілей; 2) виявлення і дослідження закономірностей, властивих самоуправлінню, визначення принципів, розроблення технологій вирішення життєво важливих завдань; 3) розроблення рекомендацій у сфері самоуправління, підготовка людини до активної життєвої позиції; 4) розроблення методів дослідження проблем самоуправління, виявлення нових вимог і тенденцій розвитку. Вирішення завдань теорії СМ можна очікувати лише за умови: розроблення рекомендацій на підставі фундаментальних досліджень у сферах методології, біології, психології, психофізіології, соціальної психології, акмеології, теорії самоуправління і теорії діяльності, педагогіки, соціології, валеології, праксеології та інших наукових дисциплін; системодіяльного підходу до розроблення і реалізації програм навчання і підготовки людини до життя; готовності людини сприймати рекомендації науки і передової практики.

Основними розділами теорії СМ можуть бути: біосоціальні та духовні засади самоуправління ЖД і Д людини; теорія і практика стратегічного і тактичного (повсякденного) самоуправління; засоби реалізації функцій самоуправління; особливості самоуправління в соціумі у різних умовах і тенденції розвитку теорії та практики. *Сутність самоуправління в ЖД і Д.* Термін “управління” означає, що на об’єкт управління суб’єкт чинить спрямовуючий і організуючий вплив; для досягнення цього між ними повинен існувати зв’язок. У суспільстві одна особа (керівник, менеджер) управляє і є суб’єктом, інші керуються і є об’єктами управління. У людини суб’єктом (керуючою підсистемою) можна вважати її мозок, а об’єктом (керованою підсистемою) — тіло. У цьому разі варто розглядати людину як систему. Система — це організована і замкнута єдність закономірно пов’язаних між собою і зовнішнім середовищем елементів, здатних

до взаємодії при досягненні цілей. При цьому властивості системи в цілому не тотожні властивостям кожного окремого елемента. Якщо вважати людину біосоціальною і духовною системою, то сутність самоуправління — це усвідомлений (вольовий) вплив людини, яка оцінила умови внутрішнього (стан організму) або зовнішнього (навколишнього світу) середовища, що спонукають до досягнення цілі, яка сформувалася і є усвідомленою або ще не усвідомлена (підсвідома). Впливи виявляються і на суб’єкт, і на об’єкт. Це визначення відповідає положенням теорії управління, яка стверджує, що за своєю формою управління в будь-якій системі є процесом цілеспрямованого впливу. Людина, яка управляє собою, повинна будувати суб’єкт-суб’єктні відносини, й у цьому полягає її специфіка. Для діяльності характерним є процес реалізації норми перетворення чогось. Норма (ціль, план, програма, проект тощо) визначає хід перетворення матеріалу на продукт, можливий за рахунок використання певних засобів, оскільки сам матеріал не перетворить себе відповідно до зовнішньої цільової вимоги і норми як форми процесу в цілому. Людина є лише одним із факторів забезпечення, діячем або організатором взаємодії між матеріалом і засобом. Вихідними у цьому разі є виникнення потреби і цикл процесів, що забезпечують її задоволення. Він передбачає активацію поведінки і пошук предмета, його впізнання, потребу оцінку, привласнення, задоволення потреби і, отже, її “зникнення” як підстави циклу процесів. Це буття є ЖД, яка має повністю визначені структурно-процесуальні межі, обриси “одиниці” аналізу. Якщо виникають утруднення в ЖД, то з’являється вже не базова, а ситуаційна потреба разом з усіма типовими ланками. Вирізняють яруси ситуаційно значущих, типових, сфокусованих на певну ланку початкового циклу ЖД. Оскільки динаміка потреб обумовлена зсередини і ззовні, вона може призводити до деформації повного і “правильного” циклу ЖД. У процесі соціалізації входження в нормативні простори соціуму і культури ЖД змінюється паралельно з тимчасовими (зовнішніми) і постійними (зміна психічних механізмів) факторами. Стаючи адекватною соціальному, діяльнісному світам і світовій куль-

турі (інтелектуальній і духовній), людина свідомо підпорядковує ЖД цим світам у рутинному і творчо-інноваційному варіантах. У цьому разі ЖД перетворюється на Д, де людина реалізує норми, визначені соціумом (державою, суспільством, власником підприємства).

*В. Колпаков*

**Термін окупності інвестицій** — термін повернення вкладеного капіталу. У системі управління реальними інвестиціями оцінка ефективності інвестиційних проектів є одним з найвідповідальніших етапів. Від об'єктивності та всебічності цієї оцінки залежать терміни повернення вкладеного капіталу, варіанти альтернативного його використання, одержання прибутку підприємства в майбутньому. Об'єктивність і всебічність оцінки ефективності інвестиційних проектів значною мірою зумовлені використанням сучасних методів її здійснення. Базові принципи і методичні підходи: 1) у процесі оцінки суми інвестиційних витрат і чистого грошового потоку повинні бути обов'язково приведені до теперішньої вартості тому, що процес інвестування у більшості випадків здійснюється не одномоментно, а реалізується протягом певного часу. Чистий приведений дохід (ЧПД) дає змогу одержати найбільш узагальнену характеристику результату інвестування, тобто його кінцевий ефект в абсолютній сумі.  $ЧПД = ЧГП - ІВ$ , де  $ЧГП$  — сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації інвестиційного проекту (якщо повний період експлуатації проекту визначити складно, його приймають умовно);  $ІВ$  — сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту. ЧПД може бути використаний не тільки для порівняльної оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів, а і як критерій доцільності їх реалізації. Інвестиційний проект, за яким показник ЧПД є від'ємною величиною чи дорівнює нулю, не розглядається, оскільки не дасть інвестору додаткового доходу на вкладений капітал. Інвестиційні проекти з додатним значенням ЧПД дадуть змогу збільшити капітал підприємства і його ринкову вартість.

**Дисконтування вартості** — процес приведення майбутньої вартості грошей

до теперішньої їх вартості. **Індекс дохідності (ІД)** в методичному плані нагадує оцінку за використовуваним раніше коефіцієнтом ефективності капіталовкладень, але економічний зміст його інший, оскільки доходом за інвестиціями виступає не чистий прибуток, а грошовий потік, де крім прибутку враховується ще й амортизація. Крім того, майбутній дохід від інвестицій (грошовий потік) приводиться в процесі оцінки до теперішньої вартості. Індекс дохідності розраховують за формулою  $ІД = ГП / ІВ$ , де  $ГП$  — сума грошового потоку в теперішній вартості;  $ІВ$  — сума інвестиційних коштів. **Термін окупності (ТО)** визначається за формулою  $ТО = ІВ / ГПс$ , де  $ГПс$  — середня сума грошового потоку (в теперішній вартості за певний період часу; за короткотермінових вкладень цей період приймається в місяцях, за довготермінових — в роках).

*Т. Мостенська*

**Термін окупності капітальних вкладень** — 1) кількість років, необхідних для повного відшкодування первинних капіталовкладень; 2) період часу в роках, за який побудоване чи реконструйоване підприємство забезпечує накопичення прибутку в розмірах, що дорівнюють здійсненим капітальним вкладенням.

*М. Грідчина*

**Тестування в залі** — методика опитування фізичних осіб з метою виявлення наміру купити конкретний товар чи наявність такого бажання. Це маркетингове дослідження організується в приміщенні поряд з торговельним центром. Випадково обраних покупців запрошують взяти участь у тестуванні — відповісти на запитання про те, як, що і де вони купують тощо.

*Н. Салухіна*

**Тестування покупця** — опитування покупців з метою визначення їх ставлення до певних товарів. Застосовують три основних методи Т. п. — метод простого рейтингу, метод парного порівняння, метод монадичного рейтингу. За *методу простого рейтингу* споживачеві пропонують розташувати варіанти в порядку переваг від найбільшої до найменшої. Відповідь

покупця може мати вигляд  $A > B > V$ . Перевагою методу є простота, але він не дає змоги визначити ставлення покупця до конкретного товару. Респонденту може не подобатися ніякий варіант. Крім того, цей метод не дає уяви про ступінь переваг, з його допомогою не можна оцінити велику кількість об'єктів. За *методу парного порівняння* респонденту надають варіанти товару попарно і пропонують вибрати з них той, якому він віддає перевагу. Якщо покупець, якому показано пари АБ, АВ і ВВ, відповідає, що віддає перевагу А в першій парі, А у другій парі й Б в третій парі, то з цього можна зробити висновок, що  $A > B > V$ . Метод парного порівняння має дві важливі переваги: 1) учасники дослідження легко віддають перевагу одному з двох варіантів товару; 2) дає змогу покупцям концентрувати увагу на двох об'єктах і помітити розбіжності між ними. За *методу монадичного рейтингу* учасники дослідження визначають своє ставлення до товару, користуючись спеціальною шкалою оцінок. Можна використовувати, наприклад, семибальну оцінку, відповідно до якої: 1 бал означає, що товар дуже не подобається, 4 — нейтральне ставлення, а 7 — дуже подобається. Наприклад, покупець поставив такі оцінки:  $A = 6$ ,  $B = 5$  і  $V = 3$ . Такий рейтинг дає більше інформації, ніж інші методи; на підставі її можна зробити висновок про порядок переваг, їх кількісний ступінь. Цей метод простий для респондентів, особливо якщо вони повинні оцінити велику кількість об'єктів.

*Н. Салухіна*

**Тестування продукту** — опитування споживачів з метою визначення їх ставлення до товарів, що перебувають у продажу. З'ясовується ступінь задоволення покупців певним продуктом, їхнє ставлення до послуг конкурентів. Розробляючи нові товари або модифікуючи старі, підприємство намагається з'ясувати, які саме позитивні якості вбачають споживачі певної моделі (або її варіанта), причини задоволення або несхвалення, думки щодо цін та доступності використання. Крім того, Т. п. дає змогу з'ясувати, як конкретний продукт оцінюється порівняно з конкурентними товарами-аналогами. Отже, попереднє тестування уможливило прийняття рішень

щодо модифікування вже освоєного виробництвом товару чи переходу на виробництво нового.

*Н. Салухіна*

**Технологія** — комплекс наукових та інженерних знань, реалізованих у прийомах праці, наборах матеріальних, технічних, енергетичних, трудових факторів виробництва, засобах їх об'єднання для створення продукту або послуги, що відповідають певним вимогам. Т. нерозривно пов'язана з механізацією виробничого, невиробничого, передусім управлінського, процесу. Управлінські Т. ґрунтуються на застосуванні комп'ютерів і телекомунікаційної техніки.

*Л. Лопатенко*

**Технологія безвідхідна** — технологія, яка передбачає використання вторинної сировини, відходів виробництва і споживання для виготовлення продукції, енергії, компонентів матеріалів для використання в інших галузях промисловості, будівництва, сільського господарства тощо. Т. б. зменшують витрати на будівництво очисних споруд на підприємствах та поліпшують екологічний стан навколишнього середовища.

*Л. Лопатенко*

**Технологія виробництва** — сукупність способів оброблення або перероблення матеріалів, виготовлення виробів, надання виробничих послуг, здійснення виробничих операцій. Головне завдання Т. в. — визначення фізичних, хімічних та інших закономірностей використання у виробництві найефективніших технологічних систем.

*Л. Лопатенко*

**Технологія інформаційна** — комплекс взаємозалежних наукових, технологічних, інженерних галузей, що вивчають: методи ефективної організації праці людей, зайнятих опрацюванням і збереженням інформації; обчислювальну техніку; методи організації та взаємодії з людьми, виробничим устаткуванням; практичні аспекти, а також пов'язані з усім цим соціальні, економічні та культурні проблеми. Т. і. вимагають складної підготовки, великих початкових витрат і наукомісткої техніки.

*Л. Лопатенко*

**Технологія матеріалозберігаюча** — технологія, яка використовується в усіх галузях діяльності для заощадження сировини, матеріалів, енергії всіх видів, робочого часу і отримання внаслідок цього додаткової продукції з меншими витратами, ніж за рахунок залучення у виробництво нових ресурсів.

Л. Лопатенко

**Технологія нова інформаційна** — сукупність автоматизованих процесів циркуляції та перероблення інформації, опису цих процесів, пов'язаних з конкретною предметною галуззю і реалізованих за допомогою сучасних техніко-економічних засобів, що виконують заданий перелік функцій.

Л. Лопатенко

**Технологія розроблення, прийняття і реалізації управлінських рішень** — послідовність операцій і процедур, які застосовуються в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень. За характером розв'язуваних завдань технології поділяють на специфічні та універсальні, базові та пакетні. Будь-яка технологія починається з розроблення універсальних технологій моделювання і прогнозування. У сучасному розумінні “технологія” означає щось більше, ніж сукупність технічних прийомів або способів. Технологія трактується у двох значеннях: як сукупність знань, даних про способи (чого-небудь) і процес їх супроводження, а також як сукупність прийомів, застосовуваних в якійсь справі, майстерності, мистецтвознавстві. Технологію розуміють у широкому значенні слова як об'єктивну (практичну, діючу, функціональну) і у вузькому — тільки як сукупність методів, способів, прийомів, процесів. Існують чотири основні форми її прояву: технологія виробнича, технологія як наука, як аспект суспільних відносин і як спосіб людської діяльності.

Поняття “технологія прийняття рішень” (ТПР) охоплює такі елементи, що вимагають відповідей на певні питання: ідея, ціль (навіщо робити); кількість і якість об'єктів (що робити); ресурси (з якими витратами); застосування технології (як робити); виконавці (хто повинен робити); терміни (коли робити); споживачі (для кого робити); місце (де робити); економічні, соціальні, екологічні, технічні

ефекти (що це дає). ТПР можна розглядати як системну діяльність осіб, які приймають рішення, у формі плану, алгоритму, що дає можливість представлення процесуальної характеристики діяльності, поетапного досягнення результату. Різні школи управління по-різному характеризують етапи процесу прийняття управлінських рішень. *Американська школа* виділяє п'ять етапів: 1) діагноз проблеми; 2) формулювання критеріїв та обмежень; 3) виявлення альтернатив; 4) оцінка альтернатив; 5) остаточний вибір. *Німецька школа* виокремлює чотири етапи: 1) постановка проблеми; 2) пошук інформації; 3) оцінка її; 4) прийняття рішень. *Японська школа* — три етапи: 1) постановка завдання; 2) розгляд альтернатив; 3) вибір кращого рішення. *Російська школа* — два варіанти по чотири етапи: перший варіант: 1) виникнення проблеми; 2) виявлення факторів; 3) розроблення рішень; 4) оцінка і прийняття рішення; другий варіант: 1) діагностика, формулювання та обґрунтування проблеми; 2) формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень; 3) формулювання і вибір можливих варіантів рішень; 4) вибір кращого рішення.

Найбільш досконалим є алгоритм прийняття управлінських рішень, запропонований американською школою. У процесі раціонального вирішення проблем особа, яка приймає рішення, дбає не стільки про саме рішення, скільки про все, що пов'язане з ним. Кількість етапів у процесі прийняття рішень зумовлена самою проблемою. 1. *Діагноз проблеми* — усвідомлюються і встановлюються причини (симптоми) утрудненя або наявні можливості. Наприклад, можуть бути такі симптоми “хвороби” організації: низькі прибутки, збут, надмірні витрати виробництва товарів (надання послуг) тощо. Визначення симптомів допомагає виявити проблему в загальному вигляді. Для з'ясування причин виникнення проблем фірми збирають і аналізують інформацію (зовнішню і внутрішню). Особи, які приймають рішення, намагаються не допускати надлишку інформації, вибирають тільки релевантну (відповідну станові). 2. *Формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень* — визначають діапазон, інтервал, у межах якого надалі приймається управлінське рішення; обмеження, які пов'язані з наявністю ресурсів, гострою конкуренцією тощо, ва-



рішують залежно від ситуації і конкретних менеджерів; встановлюють стандарти, що дають змогу оцінювати альтернативні варіанти вибору (критерії прийняття рішень). 3. *Визначення альтернатив* — відбирають найприйнятніші альтернативи вирішення проблем. 4. *Оцінка альтернатив* — оцінюють переваги, недоліки та імовірність реалізації кожної альтернативи. 5. *Вибір альтернативи* — за правильного визначення, ретельної оцінки кожної альтернативи досить легко вибрати з них найбільш раціональну. Практика американських менеджерів свідчить, що прийняти оптимальне рішення за дефіциту часу дуже важко, і керівники обмежуються задовільним рішенням. Вони враховують, що на процес прийняття рішень впливають їхні особисті оцінки, рівень ризику, час і оточення, що змінюються, можливість негативних наслідків, взаємозалежність рішень на різних рівнях ієрархії.

Підготовці, прийняттю і реалізації рішень як процесу управлінської діяльності властиві певні технології — сукупність послідовно застосовуваних прийомів і способів досягнення цілі організації. У повсякденній діяльності підприємств процес прийняття рішень може бути здійснений: 1) з ініціативи аналітичних служб підприємства, які на підставі аналізу інформації, що надходить від системи сканування (обстеження) зовнішнього і внутрішнього середовищ (слабкі сигнали загрози кризового стану); інформації, отриманої від системи оперативного, стратегічного контролінгу й обліку ризику; оперативної оцінки й аналізу фінансового стану підприємства можуть дійти висновку про загрозу кризи, неспроможність стратегії та необхідність зміни місії; 2) відповідно до рішень, що надходять від керівників вищих рівнів; 3) на підставі рішень керівників даного рівня управління. Процес прийняття рішення в технологічному аспекті можна уявити як послідовність етапів, операцій і процедур, між якими наявні прямі та зворотні зв'язки. Існує варіант процесу прийняття рішення, що складається з восьми етапів. Фактична кількість етапів, операцій і процедур визначається складністю і типом розв'язуваної проблеми. На *першому етапі* здійснюються збирання, оброблення і аналіз інформації. Основне завдання цього етапу (розв'язуване аналітиками) —

своєчасне виявлення сигналів утруднену функціонуванні та попереднє визначення причин, оповіщення осіб, які приймають рішення. На *другому етапі* описується проблемна ситуація. Визначається проблемний характер ситуації, що виявився як наслідок впливу системи зовнішніх факторів, неврахованих прогнозом, або суб'єктивною діяльністю персоналу управління, яку можна скоригувати. Відбирається релевантна інформація. На *третьому етапі* діагностується виявлена проблема. На підставі інформації, що надходить, фіксуються її симптоми, причини виникнення проблемної ситуації стають зрозумілими. Діагностика, формулювання й обґрунтування проблеми — складне теоретичне і практичне завдання. Ідентифікація проблеми є центральною частиною процесу. Якщо припускаються помилки, то зміст інших етапів може набути неправильної орієнтованості. Так, зусилля з вирішення проблеми можуть бути спрямовані на усунення симптомів, а не на саму проблему. Проблема в цьому разі залишається і виявляється пізніше. Як правило, виявляються групи проблем, і особам, які приймають рішення, варто визначити їх пріоритетність. З цією метою проблеми можна досліджувати. Для наступного вибору головної проблеми необхідно визначити стандарти, критерії оцінки можливих вирішень проблеми. Це можуть бути прибутки, дивіденди, витрати, зростання продуктивності, ризик, можливий вплив на попит, імідж організації. Особи, які приймають рішення, усвідомлюють обмеження (наприклад, неадекватність засобів потреби в закупівлі ресурсів, нових технологій, низька кваліфікація персоналу, прийняті в організації етичні норми). На *четвертому етапі* успішне вирішення проблеми часто залежить від розроблених альтернатив її розв'язання. При цьому завжди існує небезпека, що деякі кращі альтернативи залишаться неврахованими. Тому, як правило, зусилля спрямовують на ретельне виявлення і обґрунтування варіантів усіх альтернатив. Прийнятні альтернативи вибирають з урахуванням обмежень, можливостей організації та критеріїв. Нечітко сформульовані проблеми вирішуються в умовах невизначеності. На *п'ятому етапі* попередньо вибирають кращу альтернативу. На підставі прогнозів, визначення

ризиком ретельно аналізують прийнятні альтернативи з позицій досягнення поставлених цілей, витрати ресурсів, відповідність конкретним умовам їх реалізації. При цьому з'ясовується, що при вирішенні складних завдань на підставі кількісних показників важко виробити однозначні рекомендації про вибір конкретної альтернативи. Кінцевий результат роботи на п'ятому етапі — винесення судження про переваги альтернатив, запропонованих системними аналітиками особі, яка приймає рішення з певної проблеми. На шостому етапі оцінюються альтернативи осіб, які приймають рішення, на підставі інформації, наданої аналітиками, і додаткової (суб'єктивних суджень, думок акціонерів тощо). При цьому використовуються результати аналітичних розрахунків різних варіантів, ризиків, а також особистий досвід осіб, які приймають рішення, та їхня інтуїція. З'являється їх судження про переваги варіантів досягнення цілей. Якщо особа, яка приймає рішення, сумнівається у виборі найкращої альтернативи і можливості експериментальної перевірки, оцінюють ефективність рішення і одержують додаткову інформацію на основі експерименту. На сьомому етапі остаточно приймають і оформляють рішення. Структура, зміст рішення й особливості його наступної реалізації визначаються рівнем управлінської ієрархії організації, де воно прийняте, культурою прийняття рішень і управління в цілому. *Восьмий етап* — реалізація управлінського рішення.

В. Колпаков

**Технологія управління** — поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій. Т. у. є системою операцій і процедур, які здійснюють керівники, спеціалісти й технічні виконавці у певній послідовності й поєднанні. Управлінська операція — завершена цілеспрямована дія або низка дій, спрямованих на виконання організаційного, економічного, соціального чи іншого завдання. Операція є первинною ланкою у загальному процесі управління і безпосередньо впливає на його організацію. Операції у процесі управління визначають поділ праці між його учасниками. Зміна

операцій, їх поєднання, взаємозв'язок, перехід однієї в іншу визначаються процедурами, що є сукупністю різноманітних управлінських операцій, які виконують за певною схемою чи алгоритмом.

Л. Лопатенко

**Технопарк** — 1) компактно розміщений науково-виробничий територіальний комплекс, функціонування якого ґрунтується на комерціалізації науково-технічної діяльності та прискоренні нововведень у сферу матеріального виробництва; 2) компактно розміщений на підготовленій території комплекс дослідних інститутів, вищих навчальних закладів, лабораторій, наукових центрів, дослідних заводів та виробничих підприємств з розвинутою інфраструктурою. Основна мета створення Т. — формування максимально сприятливих умов для розвитку інноваційного процесу за рахунок поєднання необхідної для наукових досліджень матеріальної бази промислового виробництва та людського компонента наукового потенціалу. До складу Т. як науково-виробничого територіального комплексу входять: потужні університети; науково-дослідні інститути, лабораторії; експериментальні підприємства з передовою технологією; лабораторні корпуси; виробничі приміщення багаточисельного призначення; інформаційно-обчислювальні центри колективного користування; інші елементи інфраструктури (житлово-побутові приміщення, сервісні центри, виставкові комплекси, магазини, транспорт, зв'язок, складське господарство, посередницькі фірми тощо). *Характерні риси Т.:* комплексність фірм і організаційно-структурних елементів Т. (наукові, навчальні заклади, промислові підприємства, тощо); юридична самостійність фірм, що діють у межах Т.; компактність розташування (навколо потужного університету, на достатньо великій відстані від міста, в екологічно чистому, мальовничому районі); обмеженість площі; наявність розвинутої інфраструктури; висока ефективність інноваційної діяльності. Організація Т. здійснюється на підставі чинного законодавства, державних і недержавних програм фінансування та розвитку. Засновниками Т. є органи державного управління, регіональні та місцеві органи влади, потужні вищі на-

вчальні заклади, виробничі підприємства, фінансові інститути, бізнесмени. *Джерела фінансування діяльності Т.:* державні та регіональні субсидії; кошти фірм, що входять до складу Т.; банківські кредити; доходи підприємств, університетів Т.; кошти від реалізації науково-технічних розробок державним установам і приватним фірмам; плата студентів за навчання; спонсорська допомога тощо. Управління Т. здійснює спеціальний орган, який має такі функції: визначення функціональної структури Т.; прийняття нових фірм до складу Т.; розміщення фірм у наявних приміщеннях; надання фірмам земельних ділянок під забудову на території Т.; створення венчурних фондів і венчурних фірм у межах Т.; контроль відповідності діяльності фірм завданням функціонування Т.; виведення фірм за межі Т. у разі їх невідповідності його профілю. *Економічний механізм поєднання науки і виробництва,* підсилення мотивації учасників Т. провідних країн при створенні та впровадженні наукомістких розробок: 1) створення державного пільгового (преференційного) режиму для технопаркових структур у перші роки їх існування (наприклад: кошти, що спрямовуються фірмами на розвиток Т., вилучаються з оподаткованого прибутку; фірми, що входять до складу Т., звільнюються від сплати податку на прибуток у перші 2–3 роки діяльності, а в наступні сплачують його за зменшеними на 50 % ставками; фірми — члени Т. звільнюються від сплати земельного податку та податку на майно; нові фірми, що виникають у складі Т., звільнюються від сплати реєстраційного податку); 2) фінансування промисловими фірмами нових університетських підрозділів, виплата стипендій, працевлаштування кращих випускників університету; 3) продаж акцій промисловими фірмами ученим, у співробітництві з якими вони зацікавлені, запрошення їх на роботу як керівників лабораторій або консультантів; 4) продаж провідними вченими та інженерами університету, власниками промислових підприємств акцій своїх підприємств фірмам, у співробітництві з якими вони зацікавлені; 5) здавання університетом в оренду фірмам обладнання різних об'єктів. *Основні переваги Т.* як організаційної форми інноваційного бізнесу: можливість

інтеграції різних стадій інноваційного процесу; швидкий доступ промислових підприємств до нових розробок; скорочення термінів впровадження та поширення нововведень; спрощення способів взаємодії між науковцями, промисловцями та бізнесменами; умови і можливості для створення нових видів бізнесу, виробництва, відкриттів; одержання виробництвом доступу до лабораторій, залучення експертів-консультантів; можливість для студентів здобувати не лише теоретичні, а й практичні знання; зосередження у Т. висококваліфікованих кадрів всіх спеціальностей — учених, дослідників, розробників, аналітиків, інженерів, фахівців різного профілю, що забезпечує можливість міжгалузевих досліджень; концентрування у Т. унікального устаткування, обчислювальної техніки, лабораторій, що дає змогу здійснювати дослідження.

В. Сладкевич

**Технополіс** (грецьк. *techo* — майстерність, уміння; *polis* — місто, держава) — 1) місто передових (високих) технологій, наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок; 2) науковий центр регіонального характеру, який вирішує завдання з впровадження нових технологій; 3) компактне науково-промислове місто, де розробляються інноваційні технології та розвиваються наукомісткі галузі виробництва; 4) цілісний науково-виробничий комплекс, створений на базі окремого міста; 5) спеціально створений комплекс в одному регіоні біля центру наукових ідей (невеликому місті з розвинутою інфраструктурою), до складу якого входять фірми і заклади, які охоплюють повний інноваційний цикл; 6) комплекс наукових закладів фундаментального і прикладного характеру, вищих навчальних закладів, конструкторських і впроваджувальних організацій, а також промислових підприємств, орієнтованих на освоєння інновацій. Т. як центри зосередження інноваційного бізнесу сприяють підвищенню інноваційної активності, формуванню інноваційної інфраструктури в регіоні, прискоренню комерціалізації новацій, створенню нових робочих місць. Перший Т. було створено в 70–80-х роках ХХ ст. у США на базі Стенфордського університету. Навколо університету зосередились дос-

лідницькі, консультаційні, впроваджувальні та промислові фірми, більшість з яких була пов'язана з електронною промисловістю. Цей Т. було названо "Силіконова долина", і сьогодні він є потужним центром науково-технічного розвитку, в якому зосереджено кілька тисяч інноваційних фірм. Всього в Т. працює понад 200 тис. осіб, серед яких значна кількість вчених і високопідготовлених фахівців. Успішний досвід "Силіконової долини" сприяв розвитку цієї організаційної форми інноваційного бізнесу. У США з'явилися Т. "Золоте промислове коло" (Гарвардський університет), Массачусетський технологічний інститут, "Силіконовий багнет" (штат Луїзіана), "Електронний болт" (штат Флорида). Створено технологічні парки, наукові парки, дослідницькі промислові парки, парки-клуби, бізнес-парки у Франції, Великій Британії, Ірландії, Данії, Німеччині, Швеції, Японії, інших провідних країнах світу. На відміну від технопарку Т. створюється (будується) спеціально, біля своїх "родинних міст" у регіонах, які можуть бути використані для розвитку наукомістких виробництв. У Т. має бути збалансований набір сучасних науково-дослідних інститутів у зручних для життя районах з культурними і рекреаційними можливостями.

*Основні структурні елементи Т.:* 1) науково-технічний парк: університет (відділення університету, інститути та наукові центри при університеті, підприємства університету); інститути та лабораторії приватних фірм; промислові підприємства приватних фірм; 2) міське господарство: об'єкти державного майна; житловий сектор; об'єкти соціальної сфери (школи, дитячі заклади, спортивні споруди, об'єкти культури, магазини, сади, парки); 3) інфраструктура: економічна (банки, маркетингові центри, посередницькі фірми, консультаційні центри); науково-технічна (інжинірингові фірми, центри науково-технічних послуг, інформаційно-обчислювальні центри); виробничо-господарська (енерго- та водопостачання, транспорт, зв'язок, складське господарство, центри прокату устаткування). У провідних країнах світу, де відбувається масовий перехід до наукомістких технологій, надається суттєва державна підтримка організації та розвитку Т. Вона реалізується через розроблення

урядових програм створення мережі Т. у США, Японії, Німеччині, Бельгії, Великій Британії, Франції, Голландії, Тайвані, Сінгапурі, Таїланді. Важливими напрямками цих урядових програм є: визначення регіонів, де можуть бути розташовані Т.; розроблення законодавчої бази, що сприяє створенню умов для розвитку Т.; всебічне державне сприяння через упровадження пільгової податкової системи; створення необхідної інфраструктури; фінансова допомога комерційним підприємствам, що сприяють розвитку інноваційних технологій.

*В. Сладкевич*

**Типи менеджменту** — 1) категорії класифікації менеджменту, виділені за певними ознаками; 2) сукупність об'єктів управління та відповідних видів діяльності, які вирішують певний комплекс завдань. Одним із найважливіших критеріїв багатфакторної типології менеджменту є пріоритети в засобах управління. Залежно від того, яким засобом управління надається перевага, управління може бути адміністративно-командним, економічним, соціально-економічним і технократичним. *Адміністративно-командне управління* головним засобом управлінської діяльності визнає адміністративний наказ (команду), виконання якого жорстко контролюється; система відповідальності при цьому узгоджена з потребами такого контролю. Тут пріоритет надається командному розпорядженню і виробництву, а не людині у виробництві, не реальній економіці. *Економічне управління* характеризується пріоритетом економічних засобів над іншими, у т. ч. і адміністративними. Для здійснення такого управління необхідна спеціальна підготовка менеджерів, які знають економіку і розуміють економічні процеси. Проте економічне управління, як і будь-який тип управління, не можна вважати ідеальним. У реальному житті воно часто виявляється неорієнтованим на врахування соціальних та психологічних факторів. Як показала світова практика, у виробництві дуже важливу роль відіграє людський фактор. Досвід багатьох країн, передусім Японії, свідчить, що управління має спиратися саме на нього в комплексному розумінні його прояву, а також враховувати повний набір динамічних інтересів особистості. Таке управління називається

соціально-економічним. Воно не заперечує використання економічних засобів впливу, а навпаки, передбачає їх поєднання з іншими засобами. Це управління, в центрі якого — людина, її інтереси, потреби та цінності. Водночас тенденції розвитку сучасної техніки і технологій породжують і такі уявлення, де вирішальним засобом розвитку виробництва, а отже й управління, є техніка і технологія виробничої діяльності. Перебільшення ролі техніки та її протиставлення людині у вирішенні ключових проблем сучасності є характерним для *технократичного управління*. Це такий тип управління, де панує технократичне мислення, в якому людина сприймається лише як елемент великої технічної системи. Вся увага менеджера зосереджена на техніко-технологічних проблемах як у виробництві, так і в управлінській діяльності, інші проблеми вважаються другорядними або не помічаються.

За іншим критерієм — роль ринку у здійсненні управління — виділяють такі типи управління: планово-директивне, маркетингове, цільове і проблемно-орієнтоване. *Планово-директивне управління* — такий тип управління, де план відіграє вирішальну роль, формула управління — “план будь-якою ціною”. У сучасній динаміці розвитку таке управління є малоефективним, оскільки в планах неможливо передбачити усі нюанси розвитку навіть з використанням найсучаснішого математичного апарату. *Маркетинговий менеджмент* — управління, орієнтоване на ринок, яке спирається на ринкові механізми економічного життя. За такого типу управління в його керуючій підсистемі обов’язково є відділ маркетингу, який відіграє вирішальну роль у функціонуванні всієї системи управління, у вирішенні всіх найважливіших проблем. До інших підрозділів висуваються вимоги функціональної оцінки ринкових процесів. *Цільовий менеджмент* — управління за цілями з максимальним врахуванням усіх ринкових тенденцій розвитку економіки. Воно вдало доповнює маркетингове управління визначенням і передбаченням ринкових тенденцій, врахуванням можливого і вірогідного майбутнього в прийнятті рішень, а також здійсненням цілеспрямованого впливу на ринкові процеси відповідно до прийнятої стратегії. *Проблемно-орієнтоване управлін-*

*ня* характеризується орієнтацією на вирішення проблем, що виникають у процесі функціонування фірми в умовах ринку. За такого типу управління проблема є головним вихідним фактором у розробленні та прийнятті управлінських рішень.

Наступним критерієм типологічного аналізу є ступінь організаційної жорсткості. За цим критерієм вирізняють регламентне, нормативне, соціально-регульовальне і розпоряджувальне управління. *Регламентний менеджмент* — управління, в основу якого покладено ідею забезпечення узгодженості за допомогою ретельно вивірених і добре розроблених регламентів — організаційних положень, що гранично жорстко приписують види дій, а також умови та обмеження їх здійснення. *Нормативний менеджмент* — управління, яке будується на нормативах, що відіграють у ньому провідну роль. Нормативи — це організаційні положення, що неоднозначно приписують дії і вимоги до них за допомогою встановлення діапазону діяльності, середньої величини її організаційної оцінки або диференціації дій за факторами дійсності чи умовами управління. Це управління також передбачає незначну частину регламентів. *Соціально-регульовальний менеджмент* — управління, яке базується не на формальних положеннях, а на соціально-психологічних зв’язках і стосунках у колективі, що відображають взаєморозуміння, взаємопідтримку, взаємодопомогу і доброзичливість, розуміння місії фірми. Це досягається спеціальною програмою роботи з персоналом, стилем управління, врахуванням людського фактора і мотивування певних аспектів поведінки людини в системі спільної праці. *Розпорядчий менеджмент* — гнучке управління, яке спирається на поточні розпорядження, вирішення проблем, що виникають на основі оперативного розподілу завдань. Є ефективним в невеликих організаціях.

За критерієм розподілу повноважень типи менеджменту поділяються на централізований, децентралізований, гнучкий і ситуаційний. *Централізований менеджмент* характеризується концентруванням повноважень на верхніх рівнях ієрархії системи управління, а також зниженням прояву ініціативи і творчості, оперативного реагування на швидкі зміни ситуації у нижніх рівнях управління. *Децентралі-*

*зований менеджмент* — управління, протилежне попередньому, в ньому основні повноваження життєдіяльності організації та її розвитку передано на нижні рівні системи управління. На верхніх її рівнях зосереджено повноваження з прийняття лише окремих рішень координаційного, стратегічного та рекомендаційного типу. *Гнучкий менеджмент* — тип управління, що передбачає гнучкий розподіл повноважень за рівнями системи управління. Воно побудоване на процесах делегування повноважень з одного рівня системи управління на інший за певних обставин роботи. *Ситуаційний менеджмент* — різновид гнучкого управління, в якому повноваження на прийняття рішень розподілено залежно від можливих ситуацій.

За критерієм особистісного фактора в управлінні та ролі менеджера існують автократичний, колегіальний, корпоративний та ліберальний види менеджменту. *Автократичний менеджмент* характеризується повним концентруванням влади чи повноважень в руках однієї особи. *Колегіальний менеджмент* ґрунтується на колегіальному прийнятті ключових управлінських рішень, наданні вирішальних повноважень тільки колегії, яка має складатися з професіоналів та відповідальних працівників різноманітних рівнів системи управління. *Корпоративний менеджмент* — управління, що враховує комплекс принципів, згідно з якими приймають управлінські рішення, що об'єднують персонал, і передбачає його широку участь у розробленні та прийнятті цих рішень. Формується в колективі однодумців, де є загальна цілеспрямованість, загальні інтереси та об'єднувальна ідея. *Ліберальний менеджмент* — управління, що передбачає мінімальне втручання менеджера у процеси вирішення протиріч. Він слабо структурований за функціями і повноваженнями, побудований на взаємодії індивідуальних інтересів.

За критерієм пріоритетів в організації управління виділено такі типи менеджменту: функціонально-виробниче управління, управління за результатами та стратегічне управління. *Функціонально-виробниче управління* характеризується тим, що в його основу покладено організацію виробництва, тобто функції виробництва відіграють вирішальну роль. Вся увага зосереджується на внутрівиробничих процесах, зовні-

шне управління існує лише тією мірою, яка необхідна для вирішення внутрішніх, переважно виробничих, завдань. *Управління за результатами* існує, коли результат виробництва розглядається як матеріалізація діяльності у готовому продукті. Результатом управління можуть вважатися якість продукції, імідж фірми, прибуток. *Стратегічне управління* орієнтоване на мету; для нього характерний пріоритет стратегії. Особливість цього управління в тому, що всі процеси його здійснення в обов'язковому порядку узгоджуються з розробленою і прийнятою стратегією розвитку фірми.

За критерієм мотивації виділяють менеджмент адміністративний, природної мотивації, мотиваційний та антимотиваційний. Для *адміністративного менеджменту* характерний вибір такого варіанта розподілення функцій, який відповідає фаху, досвіду спеціаліста, сприяє створенню сприятливих організаційних умов для виконання роботи. *Менеджмент природної мотивації* — управління з обмеженим мотивуванням. Його особливість полягає в тому, що мотивація здійснюється за обмеженим складом мотивів, який встановлюється природним еволюційним шляхом і обмежується конкретними ситуаціями. *Мотиваційний менеджмент* спирається на систему мотивів, взаємопов'язаних з іншими факторами діяльності людини (такими, як установки, звички, цінності тощо). *Антимотиваційний менеджмент* — управління негативної мотивації, яке виникає випадково або через недбале, неуважне ставлення до проблем мотиваційної діяльності, нерозуміння її значення як вагомого фактора досягнення успіху в управлінні.

За ступенем кризовості менеджмент поділяється на імовірно-кризовий, передкризовий, антикризовий та стабілізаційний. *Імовірно-кризовий менеджмент* — управління, що підвищує ймовірність кризи чи зумовлює її. Причинами такого управління можуть бути небачення менеджером передумов кризи або ризикове управління без вжиття заходів запобігання можливим ускладненням. *Передкризовий менеджмент* — управління в зоні небезпеки кризи, підвищеного ризику, яке враховує можливість кризи і створює умови для запобігання їй, виключає руйнівну кризу,

знижує її можливу гостроту. Це управління побудоване на передбаченні та оцінюванні наслідків кризи. Воно може пом'якшити кризу, якщо її неможливо уникнути. *Антикризовий менеджмент* побудований на уникненні криз у процесі розвитку фірми. Це високопрофесійне управління, відсоток помилкових рішень в якому зводиться до мінімуму. Воно є успішним в умовах кризи, дає змогу пройти кризову стадію розвитку з мінімальними збитками і швидше вийти з неї. *Стабілізаційне управління* — управління виходом з кризи.

За критерієм особливостей об'єкта управління, менеджмент поділяється на галузевий, диверсифікаційний, управління проектом, управління фірмою чи підприємством. *Галузевий менеджмент* — управління великим комплексом чи цілою галуззю. Йому нерідко властиві багаторівнева ієрархія, бюрократичні процедури прийняття рішень, особливо в нерозвинутій ринковій економіці. *Диверсифікаційний менеджмент* — як правило, матричне управління, що характеризується гнучкістю. Воно зумовлене потребою варіювати ресурсами, шукати різноманітні варіанти їх ефективного використання. *Управління проектами* має свою специфіку. В ньому пріоритети надаються послідовному вирішенню проблем, з яких складається програма. За цих умов кращою формою побудови системи управління є матрична структура, що передбачає диференціацію повноважень не за галузями діяльності чи масштабами управління, а за проблемною специфікою управлінських рішень. *Управління фірмою чи підприємством* — найчастіше традиційне управління, що має лінійно-функціональну організаційну структуру.

За ступенем науковості може бути менеджмент політизований, науковий, емпіричний та прагматичний. *Політизований менеджмент* — управління, в якому ставляться завдання політичного характеру, лобювання, участі в політичних процесах і на цій основі отримання певних переваг. *Науковий менеджмент* має на меті формування і прийняття науково обгрунтованої концепції розвитку фірми і стратегії управління. *Емпіричний менеджмент* — управління, в якому головним критерієм оцінок і вибору рішень, побудови системи і технології управління є значний і підтверджений

успіхом досвід. *Прагматичний менеджмент* орієнтований на вирішення безпосередніх проблем, що перебувають на поверхні. Це управління безпосереднього ефекту, яке часто позбавлене передбачення і не прагне його.

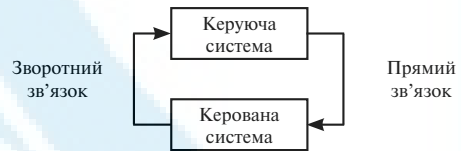
За сферами діяльності в організаціях виділяють стратегічний, маркетинговий, виробничий, фінансовий, кадровий та інноваційний менеджмент. *Стратегічний менеджмент* — вид управління, в ході якого вище керівництво переносить центр уваги на оточення організації, щоб адекватно реагувати на його зміни. В межах цього менеджменту визначаються ключові позиції на перспективу, залежно від пріоритетності цілей; виділяються ресурси під стратегічні цілі; створюються стратегічні бізнес-одиниці в структурі організації; здійснюються оцінка і стимулювання дій підрозділів та їх керівників у міру досягнення стратегічних цілей. *Маркетинговий менеджмент* має завдання за допомогою маркетингової діяльності з реалізації створеного продукту поєднати в загальний процес задоволення потреб клієнтів організації та досягнення її цілей. Передбачає такі процеси і дії: дослідження і сегментування ринку, розроблення товарів, формування цінової політики, створення систем збуту і маркетингових комунікацій. *Виробничий менеджмент* передбачає управління процесом перероблення сировини, матеріалів та напівфабрикатів у готову продукцію. Операції цього менеджменту: управління розробленням і проектуванням продукту; вибір технологічного процесу, розміщення техніки, кадрів; управління постачанням сировини, матеріалів і напівфабрикатів; управління запасами на складах; оперативне управління виробничим процесом; контроль якості продукції. *Фінансовий менеджмент* — система принципів та методів розроблення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формулюванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства та організацією обігу його грошових коштів. У межах фінансового менеджменту розробляють фінансові стратегії підприємства, аналізують різні аспекти фінансової діяльності, приймають рішення щодо управління активами, капіталом, інвестиціями, грошовими потоками, фінансовими ризиками підприємства. *Кадровий менеджмент* пов'язаний з вико-

ристанням можливостей працівників для досягнення цілей організації. Його елементи: набір, відбір і розстановка кадрів; навчання і розвиток, планування кар'єри персоналу; компенсація за виконану роботу; створення умов на робочому місці тощо. *Інноваційний менеджмент* полягає в управлінні дослідженнями, розробками, розвитком фірми, вирішенні таких завдань: розвиток власної наукової, науково-технічної та експериментальної бази; здійснення досліджень самостійно або в кооперації з іншими організаціями; оформлення замовлень на виконання наукових досліджень чи експериментальних робіт сторонньою організацією; придбання ліцензій на право виробництва товарів чи послуг; управління новими проектами, програмами.

В. Сладкевич

**Типи організацій** — їх варіанти, класифіковані за різними ознаками: 1) за способом створення (формальні та неформальні); 2) за метою створення (одноцільові — прості та багаточільові — складні); 3) за розміром (малі, середні, великі); 4) за юридичним статусом (юридичні особи: підприємства, товариства, асоціації, об'єднання); 5) за розподілом функцій управління та регламентування діяльності (засновані на чіткому або гнучкому розподілі функцій, комбінованого типу). Організація, яка має одну мету, є простою, але в економіці переважно діють складні організації, що характеризуються набором взаємопов'язаних цілей. З погляду менеджменту найбільший інтерес становлять формальні та неформальні організації; поділ організації за розподілом функцій управління та регламентування діяльності, хоча й інші класифікаційні ознаки зумовлюють якість та особливості функціонування організацій. *Формальні організації* — групи людей, діяльність яких свідомо планується, організовується, мотивується з метою досягнення певної цілі. У загальному вигляді схема організації характеризується такими рисами: існування розподілу роботи; визначення видів робіт; наявність системи підпорядкованості; існування управлінської ієрархії; можливість групування у підрозділи. Роль організації, її характеристики та основні риси вивчалися протягом розвитку науки управління. В роботах Г. Емерсона як обов'язкові елементи

організації розглядали: наявність певного плану або ідеалу; спроможність досягти і виконати вимоги ідеалу; наявність необхідних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, організаційних), які дають можливість організації досягти мети і виконати завдання; наявність компетентних керівників, які змушують організацію досягти визначеного ідеалу. У сучасному менеджменті під організацією мають на увазі систему, тобто сукупність взаємодіючих елементів, які становлять цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів. При цьому система набуває нових якостей, яких не мають її елементи. Формальна організація складається з керуючої та керованої підсистем. Надалі термін “підсистема” можна замінити терміном “система”. Керуюча система містить складові, які забезпечують процес управління. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності. Взаємодію керуючої та керованої систем показано на схемі.



Механізм взаємодії керуючої та керованої систем організації

Кожна формальна організація у своєму складі має неформальні об'єднання людей. *Неформальні організації* — групи людей, які виникають і функціонують спонтанно, але люди в них вступають у взаємодію один із одним досить регулярно. Неформальні організації існують в усіх формальних організаціях, за винятком надзвичайно малих. У них немає офіційного керівника, але вони значною мірою впливають на кінцевий результат діяльності формальної організації. У неформальні організації люди об'єднуються за багатьма ознаками, серед яких найбільш поширеними є: підтримка статусу, пошук захисту, досягнення успіху, загальні інтереси, можливість спілкування тощо. Неформальні зв'язки можуть мати такі основні риси: родинні відносини; дружні стосунки,



що виникають за певними принципами об'єднання людей у неформальні групи; зв'язки, засновані на спілкуванні у попередніх формальних організаціях (школах, вищих навчальних закладах або інших організаціях); зв'язки, що виникають на ґрунті взаємних симпатій.

Залежно від розподілу функцій управління та регламентування діяльності розрізняють три типи організацій, які за своїми ознаками можуть бути усталеними або гнучкими: організації, засновані на чіткому розподілі функцій управління та регламентуванні діяльності; організації, засновані на гнучкому розподілі функцій і регламентуванні діяльності; комбіновані організації. *Організація, заснована на чіткому розподілі функцій управління та регламентуванні діяльності* — приклад негнучкої усталеної організації. Основними характеристиками її є: чітко визначена ієрархічність, ретельний контроль, підвищені дисциплінарні вимоги, відповідальність. Такий тип організації вимагає суворих обліку і звітності, виробленого стереотипу поведінки при вирішенні всіх проблем, що виникають у управлінні. Він має позитивні сторони, відповідаючи вищому ступеню організованості як управлінської, так і виконавчої дисципліни і за певних умов дає значний ефект управління. Недолік цього типу організацій — стримування ініціативи людей, уповільнене та ускладнене проходження інформаційних потоків. Це організації бюрократичного типу. *Організація, заснована на гнучкому розподілі функцій і регламентуванні діяльності*, має такі переваги: швидке реагування на виникнення непередбачених проблем, ширші можливості творчого підходу до їх вирішення. У процесі прийняття і реалізації управлінських рішень в таких організаціях можливі колективне прийняття рішень та колективна відповідальність за їх реалізацію. Основним недоліком таких організацій є зменшення особистої відповідальності керівника та ускладнення процесів управління. *Комбінації з двох попередніх типів організацій* дають можливість створювати підприємства з переважанням певної організаційної форми, тоді вони тягитимуть або до усталених організаційних побудов, або до гнучких типів організації.

Т. Мостенська

**Типи організаційної культури** — її варіанти, класифіковані за різними ознаками (основою, рівнем вивчення, специфікою сприйняття, ступенем залучення персоналу до управління, галузевими і національними особливостями). Залежно від основи виділяються організаційні культури, засновані на владі, на ролі, на завданнях, на особистості. *Культура, заснована на владі*, домінує переважно у невеликих фірмах, в яких всі рішення приймає засновник компанії. *Культура, заснована на ролі*, визначається чітким і ретельним описом менеджерами робіт чи процедур. Відбір працівників у таку організацію здійснюється з урахуванням вимог, що висуваються керівництвом. Взаємодія підрозділів, посадовців характеризується формальними процедурами. Стан посадових осіб в ієрархії управління залежить від їх владних повноважень і можливостей впливу на інших. *Культура, заснована на завданнях*, основну увагу приділяє успішному виконанню певних завдань чи реалізації проєктів. Співробітники оцінюються за внеском у виконання завдань. Акцентуються об'єднання ресурсів для виконання роботи і спільна робота з досягнення цілей. *Культура, заснована на особистості*, має в центрі уваги особистість, якій підпорядковані всі структури чи системи. Головним у цій культурі є задоволення інтересів “зірок”, а не досягнення корпоративних цілей. Повна форма організаційної культури такого типу трапляється рідко.

Залежно від рівня вивчення вирізняють суб'єктивну та об'єктивну організаційні культури. *Суб'єктивна культура* ґрунтується на зразах уявлень, віри і очікування, а також на сприйнятті персоналом організаційного оточення з його цінностями, груповими нормами поведінки і ролями. До елементів такої культури належать міфи, герої організації, історії про її лідерів, організаційні обряди, ритуали, заборони, мова спілкування. Ця культура є основою формування управлінської культури, стилів управління. *Об'єктивна культура* пов'язана з фізичним оточенням, що створюється в організації: дизайном приміщень і території, місцем розташування, обладнанням, меблями, кольорами і об'ємом простору, приміщеннями для праці, прийому відвідувачів (клієнтів), відпочинку.

Відповідно до структуризації колективу підприємства і специфіки сприйняття пер-

соналом розрізняють домінуючу організаційну культуру, субкультуру підрозділів і груп, а також організаційну контркультуру. *Домінуюча культура* поєднує норми ціннісних орієнтацій, принципів, зразків управління і поведінки, які переважають в певній організації. Проте загальна організаційна культура підприємства не є монолітним феноменом. Вона складається із *субкультур підрозділів і груп*, наприклад субкультури офісних працівників і виробничих підрозділів, центрального апарату управління і регіональних підрозділів, бухгалтерії та служби маркетингу, інших професійних, національних, релігійних, вікових, статевих груп. Якщо певні групи чи представники колективу підприємства не повністю сприймають домінуючі цінності загальної організаційної культури, можна стверджувати про наявність організаційних *контркультур*. Контркультури в організації розвиваються тоді, коли працівники незадоволені політикою керівництва, умовами і оплатою праці.

У компаніях різних країн організаційна культура має свою специфіку. *Особливості організаційної культури в українських компаніях*: повільне впровадження корпоративної культури управління; значне дистанціювання між керівниками і підлеглими (менеджери нерідко зверхньо ставляться до підлеглих, не приділяють належної уваги умовам їхньої праці, кар'єрному росту; не оцінюють персонал як найважливіший ресурс); невміння використовувати нові технології в управлінні та виробництві; нехтування довгостроковим плануванням; низький ступінь орієнтації менеджерів і персоналу на довгострокову перспективу; високий рівень їх пасивності та інертності, відсутність бажання виявити ініціативу; достатньо високий рівень індивідуалізму, конкурентності при виконанні робочих завдань, небажання обговорювати і спільно вирішувати управлінські проблеми; високий рівень залежності специфіки організаційної культури від вищого керівника; високий рівень конфліктності, наявність "контркультур" у підрозділах і групах організації, представники яких незадоволені організацією, умовами і оплатою праці. *Особливості організаційної культури в російських компаніях*: високий рівень дистанціювання між керівниками та підлеглими; поєднання рис індивідуалізму та колекти-

візму в поведінці працівників; достатньо низький рівень наполегливості, впевненості, мотивації досягнення, прагнення краще виконувати завдання; бажання працювати у звичних, чітко структурованих ситуаціях, з прозорими правилами; тенденція прояву занепокоєності, переживань, авральності у нових, незвичних ситуаціях. *Особливості організаційної культури компаній США*: низький рівень дистанціювання влади, достатньо демократичні відносини між керівниками і підлеглими; високий рівень індивідуалізму працівників; самовпевненість, наполегливість, конкуренція, високий рівень мотивації досягнення; низький рівень уникнення невизначеності, нові ситуації та завдання сприймаються як виклик, з яким потрібно впоратися; виважені систематичні дії з вирішення неструктурованих проблем; низький ступінь орієнтації працівників на довгострокові перспективи. *Особливості організаційної культури в японських компаніях*: довготерміновий набір персоналу; високий ступінь колективізму, групове прийняття рішень; неспеціалізована кар'єра, поступове просування кадрів; увага до кожного працівника як до поважного члена сім'ї; наполегливість, впевненість, високий рівень мотивації на досягнення; високий ступінь орієнтації персоналу на довгострокову перспективу. *Характерні ознаки німецької організаційної культури*: невисокий рівень дистанціювання між керівниками і підлеглими; достатньо високий рівень індивідуалізму, самостійності при вирішенні робочих проблем; дисциплінованість, чітка організація праці, наполегливість, сильна мотивація досягнення у менеджерів і підлеглих; однаково результативна праця в структурованих і неструктурованих ситуаціях; збалансована орієнтація персоналу на довгострокову і короткострокову перспективу. *Особливості організаційної культури в китайських компаніях*: високе дистанціювання влади між людьми, нерівність посадових осіб; низький рівень індивідуалізму (китайські працівники охочіше виконують колективні завдання; їх з дитинства вчать поваги до груп, до яких вони належать — до сім'ї, роду, клану, організації; вони впевнені, що група — підрозділ, організація — за необхідності захистить їх, тому лояльні до групи); середній рівень прояву чоловічих рис у праці: наполегливості, самовпевненості,

конкурентних відносин, високого рівня виконання завдань; спокійне ставлення працівників до непевних, неконкретних, незвичних завдань; високий рівень орієнтації на досягнення довготермінових цілей, терпіння, стійкість. *Переважає характеристики організаційної культури французьких компаній*: високий рівень дистанціювання влади у відносинах між керівниками і підлеглими; значний ступінь індивідуалізму, самоконтролю при виконанні завдань; поєднання у відносинах між співробітниками дружніх стосунків, турботи, солідарності з конкуренцією, самовпевненістю, цілеспрямованістю, надання переваги структурованим ситуаціям з ясними, чіткими правилами, уникнення і негативне сприйняття невизначеності. *Голландська організаційна культура* характерна такими особливостями: демократизм, низьке дистанціювання влади у стосунках між керівниками і підлеглими; високий рівень індивідуалізму при вирішенні завдань; підтримання теплих особистих відносин з колегами, солідарність, турбота; спокійне ставлення до діяльності як у структурованих, так і у неструктурованих ситуаціях; високий рівень орієнтації персоналу на досягнення довгострокових цілей. *Особливості індонезійської організаційної культури*: значне дистанціювання влади, нерівність у відносинах між керівниками і підлеглими; високий рівень колективізму, лояльності до підрозділу, компанії, поєднання наполегливості, конкурентності з дружніми стосунками між колегами; низький рівень уникнення ситуацій невизначеності, спокійне, систематичне вирішення проблем.

За галузеву специфікою виділяють культуру торговельних організацій, спекулятивну, адміністративну, інвестиційну (інноваційну) організаційні культури. *Культура торговельних організацій* характерна для підприємств торгівлі та збуту, маклерських фірм з продажу нерухомості, фінансових фірм. Від працівників очікується збільшення кількості угод з клієнтами, наполегливість у пошуках вигідних угод, заохочуються висока активність, схильність до експериментів, наявність таких рис характеру, як дружелюбність, привабливість, красномовність, гумор, прагматичність, вміння швидко приймати рішення. *Спекулятивна культура* характерна для організацій, які працюють з цінними паперами, платіжними засоба-

ми, сировиною. Елементи такої культури спостерігаються у сферах моди, шоу-бізнесу, виробництва косметики, у спорті, рекламному бізнесі, у венчурних компаніях. Їй притаманні швидке укладання угод і одержання коштів, швидке використання шансів. Необхідні енергійні ділові працівники, молоді за віком і “станом душі”, індивідуалісти з високою самооцінкою, гонором, бійцівськими і агресивними якостями, твердістю, які демонструють нечутливість і відсутність емоцій. *Адміністративна* (“*бюрократична*”) культура характерна для організації сфери обслуговування, сервісу, підприємств добре захищених галузей, великих, стабільно працюючих компаній і банків. У таких організаціях сильні тенденції до самозбереження, слабке кооперування, головна увага приділяється не результату, а формі. Рішення, як правило, всебічно проаналізовані й обдумані, спілкування і поведінка здійснюються за субординацією, чітко проробленими правилами і ритуалами. *Інвестиційна (інноваційна) культура* характерна для організацій, орієнтованих на майбутнє — інвестиційних банків, будівельних компаній, промислових підприємств, що випускають засоби виробництва. В працівниках цінуються обґрунтованість, терплячість, наполегливість, вірність слову. В умовах високого ступеня ризику для організації рішення глибоко перевіряються, приймаються колективно. Велика увага приділяється професіоналізму, досвіду, творчості.

Залежно від ступеня залучення працівників до управління фахівці виділяють корпоративний, консультативний, підприємницький та “партизанський” Т. о. к. *Корпоративний тип* домінує в традиційно керованих корпораціях з високим рівнем централізації в управлінні. Характеризується автократичним стилем управління з низьким рівнем залучення підлеглих до визначення цілей організацій (підрозділів) та вибору засобів їх досягнення. *Консультативний тип* мають переважно інститути соціальних та інших послуг, заклади навчальні й охорони здоров’я. Він визначається високим рівнем залучення працівників до формування цілей організації, але достатньо низьким — до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. *Підприємницький тип* переважає в групах і організаціях, в яких управляють “за ціля-

ми” або за “результатами” в компаніях із структурою “перевернутої піраміди”. Для нього характерні демократичні відносини, високий ступінь залучення підлеглих до визначення цілей та засобів їх досягнення. “Партизанський” тип переважає у творчих спілках, клубах, кооперативах. Характеризується відносинами достатньо широкої автономії, коли персонал не дуже активно залучають до визначення цілей в організації, але він має значну свободу у виборі засобів досягнення поставлених цілей.

*В. Сладкевич*

**Типи управлінських рішень** — варіанти найрізноманітніших рішень в організації, які в менеджменті класифікують за різними ознаками. 1. *За функціональним призначенням*: планові (стосуються планування діяльності організації та її підрозділів); організаційні (структурують відносини в організації; визначають повноваження та відповідальність працівників, коло їх обов’язків; використовуються для розподілу виробничих завдань); регулюючі (регулюють перебіг процесів в організації, усувають відхилення від запланованого); активізуючі (спрямовані на активізацію певних дій персоналу, заохочують до кращого виконання роботи); контрольні (стосуються вибору засобів і методів контролю за перебігом процесів). 2. *За змістом*: економічні (спрямовані на вибір ефективних методів управління економічними процесами в організації, наприклад, встановлення ціни, використання прибутку тощо); соціальні (зорієнтовані на вибір ефективних методів управління соціальними процесами, наприклад, управління конфліктами, розвиток персоналу, поліпшення умов праці та ін.); технічні (пов’язані з функціонуванням технічної складової, наприклад, вибір технології, налагодження, регулювання, вдосконалення технологічних процесів тощо); наукові (стосуються вибору напряму науково-дослідних робіт, впровадження інновацій тощо). 3. *За способом прийняття*: індивідуальні (приймаються одноосібно людиною, яка має на це повноваження); колегіальні (приймаються після досягнення консенсусу групою фахівців); колективні (приймаються всім колективом, якого стосується проблема). 4. *За рівнем прийняття рішень*: організація в цілому (приймаються вищим

рівнем менеджменту); структурні підрозділи (приймаються лінійними керівниками середніх та низових рівнів); функціональні служби (приймаються функціональними менеджерами); окремі працівники (приймаються індивідами, наприклад, вибір способу виконання дорученого завдання); 5. *За характером дій*: директивні (потребують обов’язкового виконання); нормативні (служать орієнтиром, стандартом при прийнятті інших рішень у певній сфері); методичні (дається детальний опис дій, які необхідно виконати у певній ситуації); рекомендаційні (рекомендують, як краще вчинити в певній ситуації, але залишають право вибору іншого рішення); дозволяючі (дозволяють певні дії). 6. *За часом дії*: стратегічні (спрямовані на визначення стратегічних цілей та завдань; розраховані на термін від 5 років); тактичні (стосуються вибору способів і методів реалізації стратегії; розраховані на 1–2 роки); оперативні (визначають конкретні заходи, за якими здійснюються організація і регулювання виробничих процесів; розраховані на реалізацію протягом одного року). 7. *За ступенем ефективності*: оптимальні (ставлять за мету вибір найкращого рішення); раціональні (передбачають вибір рішення, яке дасть змогу ліквідувати проблему, але не є найкращим; приймаються за умови обмеженості ресурсів). 8. *За регламентом*: конструкторні (лише приблизно визначають схему дій підлеглих і дають їм широкий простір для вибору засобів і методів їх втілення); структуровані (передбачають жорстке регламентування, обмеження дій підлеглих; ініціатива з їх боку може бути підтримана лише у разі вирішення другорядних питань); алгоритмічні (гранично жорстко регламентують діяльність підлеглих і практично виключають їхню ініціативу). 9. *За методами підготовки*: креативні (використовують творчий підхід для генерування ідей щодо виявлення способів розв’язання проблеми); евристичні (прийняття рішення через “осаяння”); репродуктивні (використовують відомі й раніше вживані способи розв’язання проблеми; відтворюються раніше прийняті рішення). 10. *За напрямом впливу*: внутрішнього спрямування (спрямовані всередину організації для впливу на стан чи функціонування її внутрішніх складових); зовнішнього спрямування (визначають способи й методи взаємодії орга-

нізації із зовнішнім середовищем). Вибираючи інші ознаки, класифікацію рішень можна продовжити.

*Н. Новальська*

**Типологія менеджерів** — 1) класифікація типів менеджерів; 2) впорядковане за певними класифікаційними ознаками різноманіття типів менеджерів. За рівнем керівництва в організації вирізняють менеджерів вищого, середнього та нижчого рівнів. *Вищий (інституційний) рівень* становлять адміністрація підприємства (керівник і заступники), що здійснює загальне стратегічне управління організацією в цілому, а також її різні функціональні та виробничо-господарські підрозділи. На цьому рівні зайнято не більше 3–7 % всього управлінського персоналу, який розробляє стратегічні плани, формує цілі організації, здійснює її адаптацію до змін, забезпечує зв'язок із зовнішнім середовищем і суспільством. *Середній (управлінський) рівень* — найчисельніший, становить 40–60 % загальної кількості управлінського персоналу організації. До нього належать менеджери, відповідальні за управління і координацію діяльності працівників, організацію виробничого процесу в підрозділах фірми, які складаються з кількох первинних структурних одиниць; менеджери штабних і функціональних служб апарату управління підприємством, його філій та відділень, а також керівники допоміжних і обслуговуючих виробництв, цільових програм і проєктів. Типові посади менеджерів середнього рівня керівництва — завідувач відділу, начальник цеху, директор філії, управляючий за продуктом, за проєктом, за регіоном. *До нижчого (технічного) рівня* належать менеджери, які мають у підпорядкуванні працівників переважно виконавчої праці. Це майстри, керівники дільниць, змін, функціональних підрозділів у цехах, бригадири. Вони здійснюють оперативне управління первинними підрозділами (бригадою, зміною, дільницею, сектором), зайняті переважно поточними операціями і діями, необхідними для забезпечення ефективної діяльності з виробництва продукції і надання послуг. За характером праці (спеціалізацією) виділяють функціональних, генеральних, лінійних і апаратних менеджерів. *Функціональні менеджери* несуть відповідальність за окремі елементи

діяльності організації — управління персоналом, фінансами, маркетингом та виробництвом. Більшість з них є фахівцями в цих галузях і мають досвід практичної роботи. *Генеральні менеджери* очолюють великі підрозділи організації — відділення або дочірні компанії, що виконують комплекс функцій. Генеральний менеджер несе відповідальність за загальну діяльність підрозділу і підпорядкованих йому менеджерів. *Лінійні менеджери* відповідальні за виконання функцій, безпосередньо пов'язаних з виробництвом чи постачанням продукції (послуг) споживачам. Залежно від рівня керівництва вони можуть управляти роботою магазину торговельної компанії, групи фахівців, департаментом, виробничою діяльністю підприємства. *Апаратні менеджери* виконують невиконавчі функції діяльності підприємства — сфери фінансів, персоналу, закупівель та правові питання. Здійснення цих функцій не приносить безпосереднього прибутку, і відповідальні за їх реалізацію працівники не вступають у прямі контакти із споживачами. Їх клієнтами є лінійні відділи організації, але при управлінні підлеглими апаратні менеджери діють так само, як і лінійні. За горизонтальним розподілом праці розрізняють менеджерів у сферах виробництва, фінансів, маркетингу, управління персоналом, управління інноваціями тощо. За технологічним і професійно-фаховим розподілом праці у складі апарату управління організацією існують три категорії менеджерів: керівники, фахівці та службовці. *Керівники* приймають рішення і організують їх практичну реалізацію. *Фахівці* здійснюють проєкування і розроблення варіантів рішень. *Службовці* займаються переважно інформаційним забезпеченням всього процесу управління. За системою керівництва (манерою поведінки керівника щодо підлеглих) розрізняють авторитарних, демократичних та ліберальних менеджерів. *Менеджери авторитарного типу* вирізняються схильністю до надмірної централізації влади, особистого вирішення не тільки значних, а й дрібних питань, свідомого обмеження контактів з підлеглими, жорсткого контролю. *Менеджери демократичного типу* прагнуть до надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації, залучають їх до процесу управління, з повагою ставляться до людей. *Менеджери ліберального*

тину мало втручаються у справи підлеглих, не виявляють достатньої активності та вимогливості, не бажають брати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки. Наведена типологія менеджерів має дещо умовний характер. В реальній діяльності конкретного менеджера можна простежити риси і особливості всіх перелічених типів керівників.

*В. Сладкевич*

**Тіньова економіка** — прихована економічна діяльність в обхід чинних законодавчих актів і державних нормативів; сукупність неконтрольованих державою, нерегламентованих (на відміну від зафіксованих у нормативних документах і правилах господарювання) і протиправних видів економічної діяльності.

*О. Казак*

**Тіньовий ринок** — продаж одного і того самого товару за різними цінами в різних країнах. Перекупщики з країн з низькими цінами знаходять шляхи, щоб продавати товар в країнах з високими цінами, і на цьому заробляють кошти. Часто зарубіжні дистриб'ютери компаній — постачальники закупають товарів більше, ніж здатні реалізувати на внутрішньому ринку, тоді вони можуть намагатися зіграти на різниці цін в різних країнах.

*Н. Салухіна*

**“Тіссен”** (*Thyssen A.G.*) — найбільший концерн чорної металургії Німеччини. У 1984 р. з виплавки сталі був 4-й у Західній Європі і 11-й у капіталістичному світі. Серед провідних промислових компаній капіталістичного світу в 1983 р. за обсягом продажу посідав 53-є місце, 7-е в Німеччині; частка у виплавці сталі в країні — 26,5 %. Контролює майже третину сталеплавильних потужностей Німеччини; займає лідируючі позиції у виробництві листового прокату, сталевого і чавунного лиття, крупний постачальник якісних сталей, володіє 25 % капіталу найбільшого в Німеччині і Західній Європі виробника сталевих труб “Маннесманререн-верке” і 13 % акцій провідної вугільної компанії країни “Рурколе”. Його машинобудівна (“Тіссен індустрі”) і торгова (“Тіссен хандельсуніон”) філії посідають друге місце у своїх галузях. Один з найбільших у судно-

будуванні (філія “Блом унд Фосс”) і виробництві військової продукції. Заснований у 1871 р.; у 1925—1945 рр. входив до складу Сталевого тресту. За рішенням Потсдамської конференції підлягав ліквідації, але був лише “розукупнений” у 1953 р., а до кінця 50-х років відновлений. Поглинаючи і приєднуючи великі фірми, розширював, у першу чергу, своє металургійне виробництво й у середині 60-х років виплавляв 27 % сталі в країні, а в 70-х різко збільшив випуск машинобудівної продукції, обсяг інжинірингових і власних торговельних операцій. У 1974 р. поглинув одну з провідних у Німеччині машинобудівних фірм із власною сталеплавильною базою — “Рейншталь”, після чого вийшов на друге місце в машинобудуванні та збільшив частку в національній виплавці сталі до 1/3. Водночас створив виробничий апарат за межами Німеччини, що складається з гірничодобувних, металообробних і машинобудівних підприємств. У 1978 р. придбав у США фірму “Бадд”, яка випускає литі деталі автомобілів і має підприємства у США, Канаді, Німеччині, Франції та інших країнах.

Нині це багатогалузевий, переважно металургійний концерн. У 1984 р. на сталеву продукцію припадало 33 % загального обороту; на металообструкції, металовироби, машини й устаткування, а також інжинірингові операції — 24 %; на торговельні, транспортні та інші операції сфери послуг — 43 %. Металургійне виробництво концерну об'єднане під контролем філії “Тіссен-шталь”. Концерн має понад 15 металургійних підприємств у Німеччині, заводи в Нідерландах і Німеччині, залізні рудники в Бразилії; бере участь у видобутку залізної руди в Ліберії. Загалом концерн має понад 320 фірм і бере пайову участі більш ніж у 80 компаніях, що працюють у різних галузях економіки Німеччини і понад 30 інших країн. Його торгові філії мають представництва майже в 100 країнах. У 1984 р. частка закордонних операцій в його обороті становила 51%, з них у країнах Західної Європи — 17, у США і Канаді — 18%. Наприкінці 80-х років обсяг продажу становив — 16,8 млрд дол., чистий прибуток — 372 млн дол., виплавка сталі — 11 млн т, кількість зайнятих — 123 тис. осіб. На початку 2001 р. завод випустив останню

тонну сталі, й у жовтні 2001 р. його купила металургійна компанія “Шагант” (Китай).

*А. Акаймова*

**Товариство** — організація, створена шляхом об’єднання фізичних або юридичних осіб (учасників), які мають право участі у цьому товаристві. Товариства поділяються на підприємницькі та непідприємницькі.

*О. Царіненко*

**Товариство господарське** — підприємство або інший суб’єкт господарювання, створений юридичними особами та (або) громадянами шляхом об’єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. *Типи Т. з.:* акціонерне товариство; товариство з обмеженою відповідальністю; товариство з додатковою відповідальністю; повне товариство; командитне товариство.

*О. Царіненко*

**Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ)** — товариство, статутний фонд якого поділений на частини визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відповідають за його боргами своїми внесками до статутного фонду, а за недостатності цих сум — додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника. Граничний рівень відповідальності учасників передбачається в установчих документах. ТДВ створюються і діють на підставі установчого договору і статуту. Установчі документи товариства у випадках, передбачених чинним законодавством, узгоджуються з Антимонопольним комітетом України. Установчі документи повинні містити відомості про вид товариства, предмет і цілі його діяльності, склад засновників та учасників, найменування та місцезнаходження, розмір та порядок утворення статутного фонду, порядок розподілу прибутків та збитків, склад і компетенцію органів товариства і порядок прийняття ними рішень, у т. ч. перелік питань, з яких необхідна одностайність або кваліфікована більшість голосів; порядок внесення змін до установчих документів, порядок ліквідації та реорганізації товари-

ства. Установчі документи повинні також містити відомості, передбачені ст. 37, 51, 65, 67 і 76 Закону України “Про господарські товариства”. Вищим органом ТДВ є збори учасників. Вони складаються з учасників товариства або призначених ними представників, які можуть бути постійними або призначеними на певний термін. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника на зборах, сповістивши про це інших учасників. Учасник ТДВ вправі передати свої повноваження на зборах іншому учаснику або представникові іншого учасника товариства. Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному фонді. Збори учасників обирають голову товариства. До компетенції зборів належить: визначення основних напрямів діяльності ТДВ і затвердження його планів та звітів про їх виконання; внесення змін до статуту товариства; обрання та відкликання членів виконавчого органу та ревізійної комісії. Збори учасників затверджують: річні результати діяльності ТДВ, у т. ч. його дочірніх підприємств; звіти і висновки ревізійної комісії; порядок розподілу прибутку; терміни та порядок виплати частки прибутку (дивідендів). Збори учасників визначають порядок: покриття збитків; створення, реорганізації та ліквідації дочірніх підприємств, філій та представництв. Вони виносять рішення щодо притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління товариства; затверджують правила, процедури та інші внутрішні документи ТДВ, визначають організаційну структуру товариства; умови оплати праці посадових осіб ТДВ, його дочірніх підприємств, філій та представництв; затверджують договори (угоди), укладені на суму, що перевищує вказану в статуті ТДВ. Збори учасників мають повноваження щодо прийняття рішення про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу, встановлення розміру, форми і порядку внесення учасниками додаткових вкладів; вирішення питання про придбання товариством частки учасника; виключення учасника з товариства. Збори учасників вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники (представники учасників), які володіють у сукупності понад 60 % голосів, а з питань, які потребують одностайності, — всі учасники. Брати участь у

зборах з правом дорадчого голосу можуть члени виконавчих органів, які не є учасниками товариства. Учасники зборів, які беруть участь у зборах, реєструються із зазначенням кількості голосів, яку має кожний учасник. У випадках, передбачених установчими документами або затвердженими товариством правилами процедури, допускається прийняття рішення методом опитування. У цьому разі проект рішення або питання для голосування надсилаються учасникам, які повинні у письмовій формі повідомити свою думку. Протягом 10 днів з моменту одержання повідомлення від останнього учасника голосування всі вони повинні бути проінформовані головою про прийняте рішення. Рішення методом опитування вважається прийнятим за відсутності заперечень хоча б одного з учасників. Голова зборів товариства організує ведення протоколу. Книга протоколів має бути у будь-який час надана учасникам товариства. На їх вимогу повинні видаватися засвідчені витяги з книги. Збори учасників ТДВ скликаються не рідше двох разів на рік, якщо інше не передбачено установчими документами. Позачергові збори учасників скликаються головою товариства за обставин, зазначених в установчих документах, у разі неплатоспроможності товариства, якщо виникає загроза значного скорочення статутного фонду, тощо, а також на вимогу виконавчого органу. Учасники ТДВ зобов'язані: дотримуватися установчих документів товариства і виконувати рішення загальних зборів та інших органів управління товариства; виконувати свої зобов'язання перед товариством, у т. ч. пов'язані з майновою участю, а також вносити вклади (оплачувати акції) у розмірі, порядку та засобами, передбаченими установчими документами; не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність товариства; нести інші обов'язки, якщо це передбачено законодавством України та документами товариства. У ТДВ створюється виконавчий орган: колегіальний (дирекція) або одноособовий (директор). Дирекцію очолює генеральний директор. Членами виконавчого органу можуть бути також особи, які не є учасниками товариства. Дирекція (директор) вирішує усі питання діяльності товариства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції зборів учасників. Збори учасників товари-

ства можуть винести рішення про передання частини повноважень, що належать їм, до компетенції дирекції (директора). Дирекція (директор) підзвітна зборам учасників і організує виконання їх рішень, вона не вправі приймати рішення, що є обов'язковими для учасників товариства. Дирекція (директор) діє від імені товариства в межах, встановлених Законом України "Про господарські товариства" та установчими документами. Контроль за діяльністю дирекції (директора) ТДВ здійснюється ревізійною комісією, що утворюється зборами учасників товариства з їх числа, в кількості, передбаченій установчими документами, але не менше трьох осіб.

*О. Баєва*

**Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)** — товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники товариства несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями ТОВ у межах їх вкладів. Згідно із Законом України "Про господарські товариства" установчі документи ТОВ повинні містити відомості про розмір часток кожного з учасників, розмір, склад та порядок внесення ними вкладів. У ТОВ створюється статутний фонд, розмір якого має становити не менше суми, еквівалентної 100 мінімальним заробітним платам, виходячи зі ставки мінімальної заробітної плати на момент створення ТОВ. До моменту реєстрації ТОВ кожен з учасників зобов'язаний внести до статутного фонду не менше 30 % вказаного в установчих документах вкладу. Внесення до статутного фонду грошей підтверджується документами, виданими банківською установою. Учасник ТОВ зобов'язаний повністю внести свій вклад не пізніше року після реєстрації товариства. Учаснику ТОВ, який повністю вніс свій вклад, видається свідоцтво товариства. Учасник ТОВ може за згодою решти учасників поступитися своєю часткою (її частиною) одному або кільком учасникам цього ж товариства, якщо інше не передбачено установчими документами, а також третім особам. Учасники товариства користуються переважним правом придбання частки (її частини) учасника, який нею поступився, пропорційно до їх часток у статутному фонді товариства або в іншому погодженому



між ними розмірі. Вищим органом ТОВ є збори учасників. Вони складаються з учасників товариства або призначених ними представників. Представники учасників можуть бути постійними або призначатися на певний термін. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника у зборах учасників, сповістивши про це інших учасників. Учасник ТОВ має право передати свої повноваження на зборах іншому учаснику або представникові іншого учасника товариства. Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному фонді. Збори учасників товариства обирають голову товариства. До компетенції зборів належить: визначення основних напрямів діяльності ТОВ і затвердження його планів та звітів про їх виконання; внесення змін до статуту товариства; обрання та відкликання членів виконавчого органу і ревізійної комісії. Збори учасників затверджують: річні результати діяльності ТОВ, у т. ч. його дочірніх підприємств; звіти і висновки ревізійної комісії; порядок розподілу прибутку; терміни та порядок виплати частки прибутку (дивідендів). Вони визначають порядок покриття збитків, створення, реорганізації та ліквідації дочірніх підприємств, філій та представництв, а також виносять рішення щодо притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління товариства; затверджують правила, процедури та інші внутрішні документи ТОВ; визначають організаційну структуру товариства, умови оплати праці його посадових осіб, дочірніх підприємств, філій та представництв; затверджують договори (угоди), укладені на суму, що перевищує вказану в статуті ТОВ. Збори учасників ТОВ мають повноваження щодо прийняття рішення про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу, встановлення розміру, форми і порядку внесення учасниками додаткових вкладів; вирішення питання про придбання товариством частки учасника; виключення учасника з товариства. Збори вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники (представники учасників), які володіють у сукупності понад 60 % голосів, а з питань, що потребують одностайності, — всі учасники. Брати участь у зборах з правом дорадчого голосу можуть члени виконавчих органів, які не є учас-

никами товариства. Учасники зборів, які беруть участь у зборах, реєструються із зазначенням кількості голосів, яку має кожний учасник. У випадках, передбачених установчими документами або затвердженими товариством правилами процедури, допускається прийняття рішення методом опитування. У цьому разі проект рішення або питання для голосування надсилається учасникам, які повинні у письмовій формі сповістити про свою думку. Протягом 10 днів з моменту одержання повідомлення від останнього учасника голосування всі вони мають бути проінформовані головою про прийняте рішення. Рішення методом опитування вважається прийнятим за відсутності заперечень хоча б одного з учасників. Голова зборів товариства організує ведення протоколу. Книга протоколів має бути у будь-який час надана учасникам товариства. На їх вимогу повинні видаватися засвідчені витяги з цієї книги. Збори учасників ТОВ скликаються не рідше двох разів на рік, якщо інше не передбачено установчими документами. Позачергові збори скликаються головою товариства за наявності обставин, зазначених в установчих документах, у разі неплатоспроможності товариства, виникнення загрози значного скорочення статутного фонду тощо, а також на вимогу виконавчого органу. Учасники товариства, які володіють у сукупності понад 20 % голосів, мають право вимагати скликання позачергових зборів учасників у будь-який час і з будь-якого приводу, що стосується діяльності товариства. Якщо протягом 25 днів голова товариства не виконав зазначеної вимоги, вони вправі самі скликати збори учасників. Про проведення загальних зборів товариства учасники повідомляються передбаченим статутом способом із зазначенням часу і місця проведення зборів та порядку денного. Повідомлення повинно бути надіслане не менш як за 30 днів до скликання загальних зборів. Будь-хто з учасників товариства вправі вимагати розгляду питання на зборах учасників за умови, що воно було ним поставлене не пізніше як за 25 днів до початку зборів. Не пізніше як за 7 днів до скликання загальних зборів учасникам товариства повинна бути надана можливість ознайомитися з документами, внесеними до порядку денного зборів. З питань, не внесених до порядку денного, рішення

можуть прийматися тільки за згодою всіх учасників, присутніх на зборах. У ТОВ створюється виконавчий орган: колегіальний (дирекція) або одноосібний (директор). Дирекцію очолює генеральний директор. Членами виконавчого органу можуть бути особи, які не є учасниками товариства. Дирекція (директор) вирішує усі питання діяльності товариства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції зборів учасників. Збори можуть винести рішення про передання частини повноважень, що належать їм, до компетенції дирекції (директора). Дирекція (директор) підзвітна зборам учасників і організує виконання їх рішень. Дирекція діє від імені товариства в межах, встановлених законом та установчими документами. Генеральний директор має право без доручення виконувати дії від імені товариства, інші члени дирекції також можуть бути наділені цим правом. Генеральний директор (директор) не може бути одночасно головою зборів учасників товариства. Контроль за діяльністю дирекції (директора) ТОВ здійснюється ревізійною комісією, що утворюється зборами учасників товариства з їх числа, в кількості, передбаченій установчими документами, але не менше трьох осіб. Члени дирекції (директор) не можуть бути членами ревізійної комісії. Перевірка діяльності дирекції (директора) товариства виконується ревізійною комісією за дорученням зборів, з власної ініціативи або на вимогу учасників товариства. Ревізійна комісія вправі вимагати від посадових осіб товариства надання їй усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів та особистих пояснень. Ревізійна комісія доповідає про результати здійснених нею перевірок вищому органу товариства, складає висновок за річними звітами та балансами. Без висновку ревізійної комісії збори учасників товариства не мають права затверджувати баланс товариства. Ревізійна комісія має право ставити питання про скликання позачергових зборів учасників у разі виникнення загрози інтересам товариства або виявлення зловживань посадовими особами ТОВ.

*О. Баєва*

**Товариство змішане (командитне)** — підприємство, в якому один або кілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за

його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути накладено стягнення (повні учасники), а інші учасники беруть участь у діяльності товариства лише своїми вкладами (вкладники). Повними учасниками такого товариства можуть бути лише особи, зареєстровані як суб'єкти підприємництва.

*О. Царіненко*

**Товариство повне** — товариство, в якому всі учасники займаються спільною діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном. Т. п. діє на підставі установчого договору, в якому визначено розмір частки кожного з учасників, розмір склад та порядок внесення вкладів, форму їх участі у справах товариства. Управління діяльністю Т. п. здійснюється за загальною згодою всіх учасників. Функції товариства можуть виконувати всі учасники або один чи деякі з них, які виступають від імені товариства. В останньому випадку обсяг повноважень учасників визначається дорученням, яке повинне бути підписано рештою учасників товариства. Якщо в установчому договорі зазначаються декілька учасників, які наділяються повноваженнями на ведення справ товариства, то передбачається, що кожен з них може діяти від імені товариства самостійно. В установчому договорі визначається, що такі учасники мають право вчиняти відповідні дії лише спільно. Учасники товариства, яким було доручено ведення його справ, зобов'язані надавати решті учасників на їх вимогу повну інформацію про дії, що виконуються від імені та в інтересах товариства. Учасник, який діяв у спільних інтересах, не маючи повноважень, у випадках, коли його дії не будуть схвалені рештою учасників, вправі ставити вимогу до товариства відшкодувати витрати за умови, якщо доведено, що внаслідок його дій товариство зберегло чи відповідно придбало майно, яке перебільшує за вартістю понесені товариством втрати. За повної згоди всіх учасників товариства вирішуються такі питання: зміна і доповнення установчого договору; участь товариства в інших об'єднаннях; створення дочірніх підприємств, філій та представництв; укладення договорів на визначе-

ну суму; вихід (виключення) учасників із складу товариства; розподіл прибутку та збитків товариства; притягнення учасників до відповідальності за порушення установчого договору; реорганізація та ліквідація товариства тощо. Для вирішення кожного окремого питання необхідна згода (одноголосність) всіх учасників. За наявності заперечень навіть одного учасника рішення не приймається. Кожен повний учасник має право вирішувати всі питання діяльності товариства, за винятком тих, які вирішуються за згоди всіх учасників. Крім того, кожен учасник має право розпоряджатися його майном, укладати договори, давати обов'язкові вказівки найманим учасникам товариства, але заперечення одного з повних учасників дій іншого учасника є достатнім для припинення їх. Учасник, проти дій якого було висунуто необґрунтоване заперечення, має право вимагати відшкодування збитків товариству. Якщо у складі Т. п. більше трьох фізичних осіб або є юридичні особи, то регулювання внутрішніх відносин у товаристві має такі особливості: 1) рішення приймаються більшістю голосів учасників, які визначаються відповідно до розмірів майнового вкладу (або за кількістю учасників, кожному з яких належить один голос); 2) визначається перелік питань, які вирішуються більшістю голосів; 3) повноваження на ведення справ товариства оформляються дорученням, підписаним всіма учасниками, з визначенням прав і обов'язків одного або кількох уповноважених; 4) учасники, уповноважені на ведення справ товариства, мають право вирішувати всі питання його діяльності, за винятком тих, які повинні вирішуватися за згодою між всіма учасниками; 5) за наявності поважних причин уповноважений може бути звільнений від керування справами товариства на підставі рішення, одноголосно прийнятого всіма учасниками товариства; 6) прийняття у товариство нових учасників здійснюється тільки за загальною згодою всіх учасників та підписання нового установчого договору. *Ліквідація Т. п.* настає у випадках: виходу одного із учасників; оголошення одного з учасників недієздатним або неплатоспроможним; завершення терміну, на який було створено товариство; вимоги кредитора, який наклав стягнення на майно одного з учасників то-

вариства; неможливості досягнення цілей товариства. Якщо із вказаних обставин у товаристві залишилось щонайменше два повних учасника, вони можуть прийняти рішення про продовження його діяльності. Якщо при ліквідації Т. п. виявиться, що наявного майна не вистачає для сплати боргів товариства, його учасники несуть відповідальність усім своїм майном. Учасник Т. п. відповідає за борги товариства незалежно від того, виникли вони після чи до його вступу до товариства.

*В. Сладкевич*

**Товариство споживче** — первинна ланка споживчої кооперації, самоврядна організація громадян, які на засадах добровільності членства, майнової участі та взаємодопомоги об'єднуються для спільної господарської діяльності з метою колективного організованого забезпечення своїх економічних і соціальних інтересів. Кожний член Т. с. має свою частку в його майні. Споживче товариство є юридичною особою і діє на підставі статуту. Такі товариства можуть на добровільних засадах об'єднуватися у спілки, інші форми об'єднання, передбачені законом, єдину спілку споживчих товариств України та мають право вільного виходу з них. Власність споживчої кооперації складається з власності Т. с., спілок (об'єднань) та їх спільної власності, є однією з форм колективної власності. Володіння, користування та розпорядження власністю споживчої кооперації здійснюють її органи відповідно до установчих документів товариств, спілок (об'єднань). Об'єкти права власності споживчої кооперації можуть перебувати у спільній власності Т. с., спілок (об'єднань); їх частка у власності визначається договором, правові засади організації та діяльності споживчої кооперації — законом. Т. с., їх спілки (об'єднання) можуть утворювати для здійснення своїх статутних цілей підприємства, установи та інші суб'єкти господарювання відповідно до вимог законів. Підприємствами споживчої кооперації визнаються унітарні або корпоративні підприємства, утворені Т. с. (товариствами) або спілкою (об'єднанням) Т. с. відповідно до вимог чинних законодавчих актів з метою здійснення статутних цілей цих товариств, спілок (об'єднань).

*В. Сладкевич*

**Товарна організація служби маркетингу** — структура маркетингової служби, яка створюється диверсифікованими підприємствами, що виробляють значну кількість різноманітних товарів, які потребують специфічних умов виробництва і збуту (рис). При цьому для кожної товарної групи створюється підрозділ, фахівці якого виконують певні маркетингові функції.



Т. о. с. м. має такі переваги: кожна товарна група одержує повне маркетингове забезпечення; зацікавленість і відповідальність фахівців з маркетингу за ефективність збуту продукції. Недоліки — значні витрати на утримання великої кількості фахівців з маркетингу, які дублюють функції один на одного.

*В. Сладкевич*

**Тойода** — родина засновників компанії Toyota Motor Company (ТМС) — найбільшого японського виробника автомобілів, одного із світових лідерів автомобільної галузі. ТМС стала найпотужнішим японським і одним із найбільших у світі виробником автомобілів, який посідає третє місце після компанії General Motors і Ford. Успіх ТМС пов'язаний із досконалістю її системи виробництва, яка забезпечила компанії репутацію ефективного виробника високоякісних легкових автомобілів і вантажівок. Своїми успіхами ТМС зав'язана діяльності родини Тойода. *Сакіші Тойода (1867–1930)* — засновник Toyota Group, народився у префектурі Сізуока 14 лютого 1867 р.; протягом 35 років займався вдосконаленням ткацьких верстатів; у 1924 р. за допомогою свого сина Кішіро створив повністю автоматизований ткацький верстат; у 1926 р заснував компанію Toyota Automatic Loom Works. Він розумів, що японська промисловість повинна просуватися вперед невеликими кроками і займати ринкові ніші, які проігнорували західні компанії. Усвідомлював важливість

безперервних удоскошень обладнання незалежно від стану конкуренції. Сакіші вірив, що жоден технологічний процес ще не досяг такого рівня розвитку, коли було б неможливим його подальше вдосконалення; ця політика “kaizen” (постійного вдосконалення) стала однією з основних засад його промислової філософії. Сакіші був упевнений в тому, що автомобілі у майбутньому стануть перспективним товаром. Коли він продав свої патентні права на автоматичний ткацький верстат, то віддав одержані гроші своєму синові з умовою, що він інвестує їх у дослідницькі роботи із створення автомобіля.

*Кішіро Тойода (1894–1952)* — засновник Toyota Motor Company, старший син Сакіші Тойода. Народився у префектурі Сізуока 1894 р.; у 1920 р. закінчив Токійський імператорський університет із дипломом інженера-машинобудівника; у 1930 р. згідно з посмертною волею батька розпочав виробництво автомобілів. У вересні 1933 р. рада директорів Toyota Automatic Loom погодилася на заснування автомобільного підрозділу компанії. У 1934 р. Кішіро та його співробітники завершили розробку першого двигуна моделі А., а у травні 1935 р. було зібрано перші легковий і вантажний автомобілі з цим двигуном. Формальне заснування Toyota Motor Company відбулося у 1937 р. Спершу Кішіро був виконавчим віце-президентом, а з 1941 до 1950 р. — президентом компанії. Він розумів, що для успішної конкуренції з такими могутніми компаніями, як General Motors і Ford, Toyota повинна вкладати кошти у дослідження і розробки. Тому в 1936 р. він організував дослідницьку лабораторію у Токіо. Кішіро розробив японську систему виробництва, яка враховувала характерну для цієї країни обмеженість простору і ресурсів (американські виробники могли дозволити собі створювати запаси комплектуючих і будувати для їх зберігання спеціальні склади), а також здатність до пристосування і різнобічність навичок її населення. Тому він закуповував обладнання загального, а не спеціального призначення, прагнув адаптувати його до місцевих умов і зробити багатоглядовим. Кішіро мріяв про систему, в якій би жоден елемент не створювався до тих пір, поки у ньому не виникне необхідність, що давало б змогу уникати зберігання деталей, а отже і даремного витрачання коштів. Тому на за-

воді його компанії основним гаслом стали слова “точно вчасно”. Він роз’яснював своїм робітникам, що жодна деталь не повинна створюватися раніше, ніж у ній не виникне необхідність. Методи “kaizen” (постійного вдосконалення) і “точно вчасно” стали важливими елементами виробничої філософії родини Т.

*Ейджі Тойода* — старший син брата Сакіші Тойода. Народився в м. Нагоя 1913 р.; закінчив машинобудівний факультет Токійського імператорського університету; в 1937 р. почав працювати у Toyota Motors Company. Ейджі був першим працівником компанії, який пройшов стажування на американських автомобільних заводах. У 1951 р. реорганізував заводи Toyota таким чином, щоб вони були придатнішими для використання нового обладнання і нових методів організації виробництва. Для реорганізації в компанію був запрошений Таїчі Оно, який запровадив картки “kanban” (для відстеження руху запасів), навчив робітників розуміти сутність методу “kaizen”, у повному обсязі реалізував систему “точно вчасно”, модернізував обладнання і збиральну лінію, за два роки домігся радикальної зміни принципів роботи підприємства. До 1963 р. систему “точно вчасно” було впроваджено в усіх підрозділах компанії, і Toyota Motor Company стала вимагати її використання від своїх постачальників. Ейджі вважав, що майбутнє компанії більшою мірою залежатиме від якісного збирання її автомобілів, ніж від вдалого їх проектування. Тому він висунув гасло, що виробництво є найважливішим елементом діяльності компанії. Завдання проєктувальників та інженерів полягало в тому, щоб забезпечити виробничому персоналу можливість найкращим чином виконувати свої обов’язки. При цьому в компанії значно підвищився статус робітників збиральних ліній. У 1967 р. Ейджі став президентом Toyota, а у 1982 р. — головою ради директорів Toyota Motors Corporation. В тому ж році почав переговори із General Motors про створення спільного підприємства, на якому б випускалися автомобілі на основі японської моделі Corolla на території США, у м. Фрімонт, штат Каліфорнія.

*Соїшіро Тойода* — старший син Кішіро Тойода. Народився в м. Нагоя у 1925 р.; закінчив Нагойський університет із дипломом інженера-машинобудівника і з

1952 р. працював у Toyota Motors Company. У 1982 р. став президентом, а потім головою ради директорів компанії. Під його керівництвом Toyota перетворилася на міжнародну корпорацію. У травні 1994 р очолив Японську федерацію економічних організацій — найвпливовішу недержавну організацію Японії. У пошуках засобів підвищення якості продукції уважно вивчив роботи Е. Демінга і запровадив деякі елементи підходу американського фахівця в діяльності компанії.

*В. Сладкевич*

**Томпсон Джеймс Девід** (1920–1973) — один з перших вчених-спеціалістів світового рівня в галузі науки про адміністрування організацій. Народився 11 січня 1920 р. в Індіанapolisі, США; в 1953 р. одержав ступінь доктора в Університеті Північної Кароліни; в 1955 р. заснував журнал “Administrative Science Quarterly”; спеціалізувався на дослідженнях проблем взаємозалежності; помер у вересні 1973 р.; на момент смерті працював в Університеті Вандербільта у м. Нешвіл, штат Теннессі. *Основні праці:* “Порівняльні дослідження в адмініструванні” (із співавторами, 1959); “Організації в дії” (1967); “Науки про поведінку: Інтерпретація” (з Д. Р. Ван Хаутен, 1970). Роботи Т., який спеціалізувався на вивченні взаємозалежностей та процесів їх розвитку, стали свого роду каталізатором розвитку науки про менеджмент. Він ідентифікував джерела взаємозалежностей та описав їх вплив на технології, розподіл влади і повноважень, стратегії прийняття рішень та постановку цілей. Розробив типології взаємозалежностей та їх рушійних сил, чим забезпечив міцні концептуальні засади для подальшого розвитку теорії управління та її практичного застосування. Т. був одним з перших вчених, який протягом довгих років успішно займався створенням науки про адміністрування комплексними організаціями. Його участь у цьому процесі відбувалася переважно на абстрактному, концептуальному рівні та меншою мірою була пов’язана з розробленням практичних критеріїв та інструментів адміністративного управління. Ідеї Т., відображені у припущеннях і типологіях, що стали класичними, стимулювали постановку важливих питань,

вирішення яких сприяло вдосконаленню науки про адміністрування і забезпечило подальші успіхи в цій галузі знань.

*М. Філіппов*

**Торгівля** — галузь народного господарства, що спеціалізується на товарно-грошовому обміні та відіграє роль посередника між виробництвом і споживанням, у т. ч. особистим. Т. покликана активно впливати на товарну пропозицію через систему замовлень і господарських договорів, а також на купівельний попит через асортиментну політику, ціни, рекламу тощо. Т. виконує важливі соціально-економічні функції: купівля товарів у виробників, що забезпечує збут продукції народного споживання і відшкодування витрат на виробництво товарів; концентрування і зберігання товарів; розподіл товарних ресурсів за призначенням; продаж товарів споживачам, у т. ч. населенню, тобто задоволення купівельного попиту. До Т. як галузі народного господарства належить громадське харчування, кінцевим результатом якого є продаж виготовленої продукції.

*В. Захожай*

**Торгова марка** — оригінально оформлений відмінний знак, який торговельні підприємства мають право розміщати на виробах, що реалізуються ними, виготовлених на їх замовлення: графічне зображення, оригінальна назва, особливе поєднання цифр, букв або слів, оригінальна упаковка.

*М. Копнов*

**Торговельна знижка** — 1) частина роздрібної ціни товару, призначена для відшкодування витрат обігу й утворення прибутку різних торговельних організацій і підприємств; 2) знижка з ціни товару, надана продавцем покупцеві відповідно до умов угоди та поточної кон'юнктури ринку.

*В. Захожай*

**Торговець незалежний роздрібний** — продавець, який купує на правах власності продукцію і потім від свого імені продає її кінцевим споживачам..

*Н. Салухіна*

**Торговий конфлікт** — зіткнення протилежних інтересів, поглядів, наявність суттєвих розбіжностей, гострих суперечок,

які призводять до боротьби торгових партнерів; конфлікт між державами. Т. к. між державами у XX ст. стали засобами досягнення певних геополітичних цілей. Розрізняють кілька напрямів розвитку конфлікту — поступове збільшення кількості учасників конфлікту і його посилення за рахунок накопичення досвіду боротьби. Негативні наслідки конфлікту — емоційні та матеріальні витрати на участь у конфлікті. Розв'язання конфлікту — усунення повністю або частково причин, які призвели до нього, або зміна цілей його учасників. Виділяють кілька основних рівнів Т. к.: між країною і угрупованням країн; усередині угруповання країн; між окремими країнами; між угрупованнями країн. В основі більшості Т. к. — ситуація, за якої ціни на імпортовані товари виявляються нижчими від цін національної продукції. В такому разі від національних виробників вимагаються вища якість і надійність продукції, технологічні вдосконалення, зменшення витрат, щоб конкурувати з імпортованими товарами. Країни — учасники Т. к. вирішують їх шляхом тривалих переговорів, консультацій, звернень зі скаргами до міжнародних організацій. Намагання вирішення Т. к. і запобігання їм характерні передусім для європейської спільноти (ЄС). Європейський загальний ринок домігся прийняття як інституту права доктрини ринкової конкуренції. Європейський суд і суд першої інстанції при тлумаченні ст. 85 і 86 Римського договору прагнуть зміцнити союзні відносини у межах ЄС.

*Н. Салухіна*

**Торговий представник** — 1) особа, який за комісійну винагороду доручено укладати угоди, бути посередником від імені торговельної або виробничої компанії; 2) глава торговельного представництва (торгпредства) якої-небудь країни за кордоном.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Торгові банки** — банки, які у більшості країн відрізняються від комерційних банків лише неістотними обмеженнями з прийняття внесків від громадян. У Великобританії, Сінгапурі та деяких інших країнах Британської Співдружності виділяються в особливу групу, що спеціалізується у сфері міжнародного кредиту, валютного ринку,

страхування тощо. Відповідні Т. б. займаються факторингом, лізингом, операціями із золотом та ін.

*М. Копнов*

**Традиційний порядок торгівлі** — традиційне здійснення роздрібної торгівлі через магазини. Існують два основних види такої торгівлі — традиційна торгівля з прилавка і торгівля з відкритим доступом до товару. У торгівлі з відкритим доступом використовують такі методи: попередній відбір, за якого акт купівлі починається із самостійного вибору і закінчується за сприяння продавця; вільний відбір, за якого, на відміну від попереднього, коли виставляється лише один зразок кожного товару, виставляються усі товари, призначені для продажу; самообслуговування. Самообслуговування є особливим методом продажу з відкритим доступом. Це система продажу без продавця. Покупець вибирає, бере з полиці і сам несе товари до каси, яка розташована на виході з магазину, де й відбувається розрахунок за покупки.

*Н. Салухіна*

**Транспортне господарство організації** — комплекс транспортних підрозділів та засобів транспортування вантажів організації. *Основні завдання Т. г. о.:* своєчасне транспортування різноманітних вантажів відповідно до вимог виробничого процесу; ефективне використання транспортних засобів і праці транспортних працівників; механізація і автоматизація транспортних і вантажних операцій; зниження собівартості транспортних операцій; забезпечення узгодженості технологічних і транспортних операцій; здійснення попереджувальних ремонтів транспортних і вантажних засобів, підтримання їх у працездатному стані; добір і навчання кадрів водіїв, машиністів, ремонтників. *Види транспорту на підприємстві:* за сферою обслуговування — міжцеховий і внутріцеховий; за режимом праці — транспортні засоби постійної дії (конвеєр) та періодичної (автомобілі, самохідні візки, тощо); за напрямом руху — транспортні засоби горизонтального, вертикального переміщення (ліфти та ін.) і змішаного (крани тощо); за рівнем автоматизації — автоматичні, механізовані, ручні; за типом вантажів — транспортні засоби для переміщення сипучих,

наливних і штучних вантажів; за видом і призначенням — залізничний, річковий, автомобільний, авіаційний, механічний, трубопровідний, пневматичний транспорт та ін.; за рівнем мобільності — стаціонарні транспортні засоби (конвеєри, трубопроводи, транспортери) та пересувні (візки, електрокари, автомобілі тощо).

Управління транспортним господарством на великих і середніх підприємствах здійснює транспортний відділ. Фахівці його планують обсяги перевезень і вантажних робіт, керують експлуатацією рухомого складу і шляхів сполучення, займаються обліком і аналізом результатів діяльності транспортного підприємства. Транспортному відділу підприємства підпорядкований транспортний цех (рис.).



Схема управління транспортним цехом підприємства

*Організація Т. г. о.* передбачає: планування поновлення транспортних засобів; аналіз раціональності транспортних схем; забезпечення прямоочності, стабільності та ритмічності виробничих процесів підприємства; аналіз ефективності використання транспортних засобів; вибір і обґрунтування використання транспортних засобів; розрахунок норм і нормативів витрат (потреб) в матеріальних ресурсах на ремонтно-експлуатаційні потреби транспортного підприємства; проектування схем вантажних потоків; оперативного-календарне планування транспортних операцій; диспетчеризація роботи транспортного господарства; облік, контроль і мотивація підвищення якості та ефективності його роботи. *Напрями вдосконалення організації роботи Т. г. о.:* 1) зменшення транспортних витрат шляхом раціонального використання транспортної

та вантажно-транспортної техніки; 2) скорочення кількості працівників, зайнятих вантажними роботами і транспортуванням вантажів; 3) вивільнення працівників виробничих підрозділів від обов'язків, пов'язаних з доставкою вантажів на виробництво і вивезенням готової продукції; 4) скорочення кількості операцій переміщення вантажів, скорочення циклу транспортних операцій; 5) вдосконалення технологічних процесів перероблення вантажів; 6) досягнення такого рівня організації операцій з переміщення вантажів, який відповідає рівню організації основного виробництва; 7) комбінування застосування різних транспортних і вантажних засобів; 8) максимальне укрупнення транспортних партій і широке використання пакетних і контейнерних перевезень; 9) раціональне обслуговування операцій з переміщення вантажів.

*В. Сладкевич*

**Трансфертні платежі** (франц. *transfert*, лат. *transfēro* — переносу, переміщую) — соціальні виплати з державного бюджету. Це прямі виплати, що здійснюються державою населенню, приватним підприємцям і не пов'язані з виробництвом товарів або послуг. Поділяються на субсидії, сплату відсотків за державним боргом, пенсії, стипендії, допомоги з безробіття та на інші соціальні потреби. Трансферт у натуральній формі — окремий випадок Т. п., що полягає у переданні власності на товар чи актив, крім готівки, або наданні послуг без одержання якогось еквіваленту, наприклад, видача безкоштовних автомобілів інвалідам, безкоштовні сніданки для школярів тощо.

*В. Осокіна*

**Трасат** — платник, боржник за переказним векселем — траттою. Його письмова вказівка, напис — обов'язковий реквізит векселя.

*О. Казак*

**Траст** — 1) інститут довірчої власності, суб'єктами якого є: засновник Т., довірчий власник і бенефіціарій; 2) юридичний документ або юридична дія, що надає юридичні функції управління довірчою власністю одній особі з боку іншої, доручення; 3) процес довірчого управління власністю.

*О. Казак*

**Тренінг поліпрофесійний** — тренінг, який передбачає участь в одному навчальному заході фахівців різних професійних сфер. У Т. п., наприклад, можуть брати участь керівники виробничого відділу, відділу збуту, маркетингової служби та ін. Вибирається загальна для всіх проблема, яку необхідно вирішити, наприклад оптимізація взаємодії між представниками підрозділів фірми для підвищення обсягів продажу. Позитивним ефектом може бути розгляд проблеми виробничих відносин з різних точок зору залежно від специфіки роботи відділів. Це дає змогу не лише узгодити міжпрофесійні позиційні норми і правила співробітництва відділів, а й сформувати в учасників навички і здібності відповідно до узгоджених норм.

*В. Колпаков*

**Трест** — об'єднання власності та управління підприємств однієї чи кількох галузей з повною ліквідацією їх виробничої та комерційної самостійності. *Особливості Т.* як організаційної форми інтеграції: це найжорсткіша з усіх форм об'єднань підприємств; за цієї форми інтеграції поєднуються всі сторони господарської діяльності підприємств; у межах Т. підприємства не мають власної юридичної, господарської, виробничої та комерційної самостійності; всі підприємства — учасники Т. підпорядковані одній головній компанії, яка здійснює оперативне управління як виробничим комплексом, так і пов'язаними з ним обслуговуючими і торговельними підприємствами. Т. створюються у формі акціонерних товариств. Власники підприємств після вступу до Т. стають його акціонерами, причому їх підприємства підпорядковуються єдиному керівництву — головній (холдинговій) компанії. Ця компанія на основі володіння контрольним пакетом акцій або особливим довірчим сертифікатом управляє виробництвом, збутом продукції, фінансовими справами всіх підприємств, що входять до об'єднання. Кожен учасник Т. відповідно до частки внесеного капіталу одержує певний пакет акцій, право на участь в діяльності об'єднання і на певну частку прибутку. *Способи об'єднання підприємств у Т.:* повне злиття активів окремих підприємств з активами холдингової компанії, внаслідок чого підприємства стають її власністю; придбання головною



компанією Т. тільки частини акціонерного капіталу підприємств (у цьому разі управління підприємствами здійснюється через систему участі в акціонерному капіталі). Т. відрізняється від інших видів об'єднань виробничою однорідністю діяльності, що виявляється у спеціалізації на одному чи кількох аналогічних видах продукції. Форма Т. була зручною і для організації комбінованого виробництва — об'єднання підприємств різних галузей промисловості, в яких здійснюються послідовні стадії оброблення сировини або які відіграють допоміжну роль одна щодо іншої (вертикальне трестування). Нині значення Т. як організаційної форми інтеграції підприємств втрачається, в т. ч. і внаслідок введення антитрестівського антимонопольного законодавства. На зміну Т. прийшли розвинутіші форми об'єднань — концерни, конгломерати, промислово-фінансові групи.

*В. Сладкевич*

**Тріст Ерік** (1909–1993) — відомий вчений, фахівець з менеджменту. Зробив значний внесок у здійснення соціологічних досліджень, публіцист. Народився 11 вересня 1909 р. у Дуврі в родині моряка; вчився в школі для хлопчиків Дуврського округу і в Коледжі Пемброука у Кембриджі; одержав ступінь бакалавра з етики і англійської філології (1928–1933); як стипендіат Британської співдружності займався дослідженнями у Йельському університеті; розробив соціально-технічний метод проектування робочих завдань, “пошукових нарад”, а також концепції турбулентності зовнішнього середовища та соціальної екології організації; помер 4 червня 1993 р. в Кармеле, Каліфорнія. *Основні праці*: “Організаційний відбір” (1963), “Каузальна текстура зовнішнього середовища організації” (1965), “Просування до соціальної екології: контекстуальні оцінки сьогодення і майбутнього” (1973), “Суспільні завдання соціальних наук” (1990, 1993, 1997). Як фахівець з менеджменту, широко використовував у своїх працях результати досліджень у галузі інших соціальних наук. Під час Другої світової війни розробив процедури відбору службовців для управління кадрами військового міністерства та створив комітети з розміщення звільнених з полону осіб. Був засновником та керівником Тевістокського інституту людських відносин

і, використовуючи соціотехнічний метод проектування робочих завдань (який розглядався як альтернативний щодо методів традиційного менеджменту), займався вивченням діяльності робочих організацій вугільнодобувної промисловості. Спільно зі своїм австралійським колегою Фрейдом Емері створив метод “пошукових нарад”, який став важливим інструментом довгострокового управлінського планування. Розробив теорію організаційних умов та сформулював поняття “турбулентність” зовнішнього середовища. Дослідження із соціальної екології виконував у США та Канаді.

*М. Філіппов*

**Трудова дисципліна** (лат. *disciplina* — вчення, виховання, розпорядок) — за українським законодавством — встановлений нормами права порядок взаємовідносин учасників трудового процесу, що визначає точне виконання ними своїх трудових функцій. Дотримання Т. д. передбачає своєчасний прихід на роботу, дотримання встановленої тривалості робочого дня, раціональне використання часу для найбільш продуктивної плідної праці, точне виконання розпоряджень адміністрації, дотримання технологічної та виробничої дисципліни. Відповідно до ст. 140 Кодексу законів про працю України Т. д. на підприємствах, в установах, організаціях забезпечується створенням необхідних організаційних та економічних умов для нормальної високопродуктивної роботи, свідомим ставленням до праці, методами переконання, виховання а також заохочення за сумлінну працю. Трудове законодавство визначає три методи забезпечення Т. д.: 1) переконання і виховання; 2) заохочення; 3) покарання (стягнення за порушення Т. д.). Для робітників і службовців підприємств, установ і організацій внутрішній трудовий розпорядок визначається правилами, які затверджуються власником або уповноваженим ним органом і погоджуються з представницьким органом трудового колективу і комітетом професійної спілки на підставі типових правил. За успіхи в роботі до працівників підприємств, установ і організацій можуть застосовуватись будь-які заохочення, зазначені у правилах внутрішнього трудового розпорядку. За порушення Т. д. до працівника

може бути застосовано тільки один з таких видів стягнення — догана або звільнення. Законодавством, статутами і положеннями про дисципліну можуть бути передбачені для окремих категорій працівників також інші дисциплінарні стягнення.

*В. Короткін*

**Трудова теорія вартості** — теорія, згідно з якою основою і розмір вартості товарів і послуг становлять витрати праці на їх виробництво. Почала формуватися у другій половині XVII ст. у працях меркантилістів і фізіократів. Меркантилісти джерелом вартості називали працю у сфері обігу (передусім міжнародного) і в експортних галузях, фізіократи — в сільському господарстві. В. Петті першим висловив припущення, що вартість визначається однаковою кількістю праці, види праці не мають при цьому значення, а це є підставою для визначення джерелом вартості працю взагалі, тобто абстрактну працю. А. Сміт стверджував, що вартість товарів створюється в усіх сферах матеріального виробництва, незалежно від маси конкретних споживчих вартостей. Він називав працю єдиним точним мірилом вартості. Позитивну роль відіграли ідеї Сміта про неоднаковий вплив на величину вартості простої та складної праці, про розмежування вартості товару і його ціни, про значну розбіжність споживчої вартості та вартості, що отримала назву “парадокс Сміта” (висока вартість діаманта і незначна вартість води). Водночас він вважав працю в сільському господарстві найкориснішою і найпродуктивнішою; на його думку, важливішою є праця, наближена до природи (добувна промисловість продуктивніша, ніж праця у сфері торгівлі). Д. Рікардо виокремив три основні фактори субстанції (основи) вартості: працю, корисність (споживчу вартість) і рідкісність. Перші дві відіграють вартісноутворюючу роль для більшості відтворюваних (що постійно виготовляються) товарів, третій — для незначної групи невідтворюваних товарів. Ступінь корисності не може бути мірою вартості, оскільки товар, вироблений з більшими зусиллями, завжди дорожчий від виготовленого з меншими. Насправді вартість товарів значною мірою залежить і від праці митців, яка є надзвичайно складною і нерідко дуже тривалою. Т. т. в. — марксистська концепція,

згідно з якою вартість будь-якого товару визначається виключно кількістю праці, затраченої на його виробництво.

*В. Осокіна*

**Трудовий договір** — угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов’язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов’язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

*Г. Барчан*

**Трудові ресурси** — частина населення, яка завдяки сукупності фізичних і духовних можливостей може працювати. До Т. р. належать населення в працездатному віці, за винятком непрацюючих інвалідів I та II груп і непрацюючих осіб, які отримують пенсію на пільгових підставах, а також особи пенсійного віку та підлітки, що працюють. Нинішня практика обліку та прогнозування відносить до складу населення у працездатному віці чоловіків віком 16–59 років включно та жінок 16–54 роки включно. Цей віковий ценз відповідає закону України про пенсійне забезпечення. Таким чином, до Т. р. належать особи, які потенційно здатні брати участь у суспільному виробництві, а також ті, які можуть бути зайняті в домашньому та особистому підсобному господарстві, навчаються з відривом від виробництва або перебувають у лавах Збройних сил.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Трудоінтенсивність** (франц. *intensif*, від лат. *intencio* — напруження, посилення) — напруженість роботи, виробництва, що характеризується ступенем віддачі кожного з використовуваних факторів, ресурсів.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Туган-Барановський Михайло Іванович** (1865–1919) — видатний український вчений-економіст. Народився в

с. Солоне (Солянівка) Харківської губернії. В 1888 р. закінчив фізико-математичний факультет Харківського університету і майже одночасно правничий факультет, отримав звання кандидата природничих наук. У 1890 р. вийшла його перша стаття “Вчення про граничну корисність”, в якій зроблено спроби синтезу теорії трудової вартості, висунутої класичною школою, та теорії граничної корисності австрійської школи. У 1894 р. отримав ступінь магістра при Московському університеті; в 1895 р. став приват-доцентом Петербурзького університету, де вів власний семінарії. В 1898 р. у Московському університеті захистив докторську дисертацію; 1899 р. за політичну неблагонадійність був відсторонений від викладання, 1905 р. повернувся на кафедру на ту саму посаду. З 1913 р. — професор Петербурзького політехнічного інституту. Т.-Б. надавав велике значення розвитку кооперативного руху. З 1908 р. брав участь в управлінні Комітетом сільських та кредитозберезувальних товариств, а в 1909 р. створив спеціальне науково-громадське друковане періодичне видання і очолив журнал “Вісник кооперації” — за визнанням сучасників, найкраще із подібних видань не тільки в Росії, а й за кордоном. У журналі публікувалися матеріали про кооперативний рух в Росії та на Заході, а також статті теоретичного характеру. Т.-Б. не належав до певної течії економічної науки. Він був близький то до теорії граничної корисності, то до марксизму, то до ревізіонізму, потім до бернштейніанства, то знову до суб’єктивно-психологічної школи, то прагнув поєднати її ідеї з марксизмом. Його наукові висновки, зроблені майже сто років тому, не втратили актуальності для України і в наш час, тим більше, що Т.-Б. в останні два роки свого життя безпосередньо брав участь у першому становленні української державності. Відразу після лютневої революції 1917 р. він вже в березні виїхав з Петербурга до Києва, де влітку став секретарем фінансів Центральної Ради з входженням у її Генеральний Секретаріат, а потім і першим міністром фінансів, промисловості та торгівлі. Проте його покликанням була наука, а не державна діяльність, і останній рік свого життя він присвятив викладанню у Київському університеті Св. Володимира та створенню Академії наук України, в якій 1818 р.

очолив відділення соціально-економічних наук. Відповідно до своїх теоретичних поглядів Т.-Б. формувал направи наукових досліджень як перспективну комплексну програму, що містила практичні функції наукових розробок економіки України, передусім сільського господарства. У цей час він першим у світі розробив вчення про фундаментальну закономірність циклічності економічної динаміки. У 1894 р. захистив магістерську дисертацію, яка того ж року вийшла у світ у вигляді книги “Промислові кризи у сучасній Англії, їх причини та найближчі впливи на народне життя”. Досліджував низку фундаментальних проблем, пов’язаних із циклічним розвитком капіталістичного господарства. Запропонував нові для того часу підходи до вирішення цього питання, обґрунтував принципово важливі висновки, багато з яких повністю підтвердила реальна економічна історія ХХ ст. Головною заслугою Т.-Б. є те, що у своїх дослідженнях він показав закономірність не тільки виникнення криз, а й їх подолання завдяки активізації інвестиційної та соціальної політики. Особливе значення у механізмі періодичних коливань економічної кон’юнктури надавав процесу накопичення основного капіталу. Він першим у тогочасному світі розробив вчення про закономірність циклічності економічної динаміки, пов’язаної з періодичністю промислових криз як фактора, що впливає на зміни у народному житті. Працюючи професором Санкт-Петербурзького університету, виховав іншого видатного вченого Миколу Кондратьєва, який на початку 20-х років ХХ ст. відкрив великі цикли кон’юнктури, які згодом було названо кондратьєвськими довгими хвилями, або скорочено К-хвилями

*Л. Лопатенко*

**Тунг** Розалі (нар. 1948) — визнаний авторитет у галузі міжнародного менеджменту, самостійної дисципліни в межах науки про міжнародний бізнес. Перша жінка-вчений, фахівець з проблем управління бізнесом, яка обрана членом Королівського наукового товариства Канади. Перший науковий фахівець з менеджменту — уродженка Азії, яка обіймала посаду професора і керівника кафедр провідних університетів США і Канади. Т. належить до п’ятірки фахівців з міжнародного менеджменту, на

праці яких найчастіше посилалися в науковій літературі у 1989–1993 рр. Народилася 2 вересня 1948 р. в Шанхаї (Китай), росла і вчилася в Гонконгу, після закінчення університету емігрувала в Канаду, одержала ступінь бакалавра у Йоркському університеті (1972), ступені магістра (1974) і доктора (1977) в Університеті Британської Колумбії. Обіймала посади викладача і професора в Орегонському університеті, Університеті Вісконсіна-Мілуокі, Університеті Саймона Фрезера, Гарвардському, Каліфорнійському, Манчестерському, Шанхайському та інших університетах. Дослідження Т. є оригінальним внеском у теорію та практику міжкультурних взаємовідносин і комунікацій в контексті економічного співробітництва господарських одиниць різних країн. Її доробок набув особливого визнання у двох сферах. По-перше, в галузі управління міжнародними людськими ресурсами; новаторські дослідження методів оцінки потенціалу експатріантів дали змогу розробити теоретичні засади для відбору і підготовки персоналу в міжнародні організації. Ці результати підтвердили основні ідеї Т. і допомогли виявити ключові фактори, які впливають на ефективність відбору співробітників

до мультинаціональних компаній. До них належать: сімейний стан кандидата, наявність у нього навичок спілкування в умовах багатонаціональної компанії, використання необхідних критеріїв відбору і підготовки для різних категорій персоналу, застосування ефективних програм репатріації. По-друге, в галузі порівняльного міжнародного менеджменту Т. виконала оригінальне глибоке дослідження представників країн Східної Азії щодо впливу менталітету менеджерів на використання ними методів управління. Результати цих досліджень ініціювали перегляд традиційних уявлень про міжкультурні ділові переговори між американцями і представниками Східної Азії (китайцями, японцями, корейцями). Ця праця істотно просунула теоретичне і практичне розуміння того, як люди різних культур можуть впливати на способи здійснення комунікацій, оброблення інформації, а також на взаємодію, суперництво і співробітництво. Представниця Азії, вихована в традиціях наукової школи Північної Америки, Т. виявила себе вченим, здатним ефективно інтегрувати теоретичні та практичні методи управління Сходу і Заходу.

*В. Сладкевич*

# У

**Угода** — дія громадянина чи організації, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов’язків. Розрізняють угоди односторонні та дво- і багатосторонні (договори). В угодах акцентують увагу на певних умовах взаємовідносин, правах чи зобов’язаннях сторін.

*О. Царіненко*

**Угода трудова** — угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов’язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов’язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

*О. Царіненко*

**Уєно Іочі** (1883–1957) — відомий японський вчений, розробник філософії ефективності організації праці, зробив значний внесок у розвиток японського менеджменту. Народився 28 жовтня 1883 р. у Токіо; в 1908 р. одержав ступінь бакалавра психології в Токійському імператорському інституті. У передвоєнній Японії брав активну участь у русі за підвищення ефективності виробництва на основі ідей Ф. Тейлора про науковий менеджмент. Основні праці: “Вступ до психології” (1914), “Психологія ефективних дій і підприємств” (1914), “Управління підприємством” (1928), “Управління промисловістю” (1929), “Вступ до менеджменту” (1938), “Довідник з менеджменту” (1948). Найбільшу відомість У. забезпечила активна участь у впровадженні в Японії методів підвищення ефективності виробництва, які ґрунтуються на ідеях Ф. Тейлора та його послідовників. У. твердо вірив у правильність уявлень Ф. Тейлора про те, що ефективна організація праці, підкріплена “ментальною революцією”, скоротить кіль-

кість виробничих конфліктів, сприятиме поліпшенню відносин між працівниками і адміністрацією підприємств. Консультативна діяльність, праця над статтями і книгами, викладання і виступи з публічними лекціями були для У. засобами досягнення основної мети — впровадження високопродуктивних методів організації праці в японській промисловості. Створена ним філософія ефективності була тісно пов’язана з ідеями дзен-буддизму і могла використовуватися у повсякденному житті. Завдяки його зусиллям тейлоризм значно вплинув на стиль японського менеджменту у передвоєнну епоху і заклав підвалини для його майбутнього розвитку у повоєнній Японії. У 1921 р. У. очолив інститут досліджень ефективності. Одним із важливих досягнень інституту стало створення програми підготовки експертів з питань ефективності виробництва. У 1927 р. внаслідок злиття шести регіональних інститутів досліджень проблем ефективності було створено Японську національну асоціацію менеджменту, генеральним директором якої став У. В 1925 р. він заснував Японське відділення Тейлорівського товариства США, яке стало його першою філією. В 1935 р. після одержання гранту від японського товариства сприяння освіти У. разом з колегами по інституту розпочав розроблення три томного підручника з менеджменту з використанням традиційних японських понять, який було видано у 1939–1941 рр. У. зробив значний внесок у роботу Йогогамської політехнічної школи (нині Університет Канагава), де у 1939 р. після кількох років викладання історії наукового менеджменту очолив вперше відкритий факультет промислового менеджменту. У праці “Вступ до менеджменту” (1938) він розкрив положення створеної ним “Філософії ефективності”, в основу якої було покладено п’ять основних елементів: правильне харчування, правильний стан духу, вивчення без упередженості, правильні переконання, ефективне використання мови. У 1947 р. У. очолив Національне управління з кадрів і брав участь у створенні системи управління

кадрами на місцях. За чотири роки на цій посаді він розробив і запровадив “Систему навчання керівних кадрів Jinjiin” — першу тренінгову програму, створену японцями і для японців. У надрукованій в 1948 р. книзі “Принципи управління” виклав власну філософію, в якій вдало поєдналися різноманітні результати його багаторічної діяльності у сфері менеджменту. Основними складовими філософії є три “mu”: muda (втрати), muri (невідповідальність) і mura (неврівноваженість), усунення яких має велике значення для забезпечення ефективності. У. опублікував понад 100 книжок, присвячених науковим методам управління. Іншим важливим напрямом популяризації його ідей була робота редактора кількох журналів — “Питання психології”, “Питання ефективності”, “Шляхи підвищення ефективності”. Тоді як більшість японських теоретиків менеджменту орієнтувалась на німецьку школу управління, У. відіграв провідну роль у поширенні та практичному застосуванні наукового менеджменту, який виник у США.

*В. Сладкевич*

**Узгодження** — процес досягнення між двома і більше суб’єктами домовленості, що враховує інтереси всіх сторін. Передумовою У. є протидія (конфлікт) інтересів. Сутність узгоджувального підходу полягає у погодженні на зміну своєї поведінки кожної сторони для врахування чужих інтересів. Схематично узгоджувальний процес можна відобразити в такий спосіб: 1) наявність протидії інтересів (конфлікт); 2) усвідомлення необхідності учасниками протидії виходу в узгоджувальний простір; 3) вихід в узгоджувальний простір (варіант маніпулювання і насильства протидіючих сторін тут не розглядається, оскільки він є лише передумовою до У. позицій); 4) У. способів взаємодії вербальними (мовними) засобами спілкування; 5) у разі утруднення на попередньому (четвертому) етапі впливає ідентифікація однієї сторони з іншою, тобто входження кожної зі сторін у запозичену позицію; 6) вихід із запозиченої позиції кожної зі сторін, що погодяться з урахуванням істотності у вимогах іншої; 7) У. за допомогою вербальної комунікації взаємоприйнятих норм зі збереженням власної значущості та врахуванням істотності іншої сторони; 8) самовизначення

кожної зі сторін до вироблених способів співіснування; 9) входження у простір реалізації погоджених норм взаємодії, тобто вихід із процесу У. в процес погодженої взаємодії.

*В. Колпаков*

**Умови праці на робочому місці** — сукупність факторів, що впливають на працездатність і здоров’я працівника, наприклад виробничо-технічні, санітарно-гігієнічні, побутові фактори на робочому місці.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Умови торгівлі** — показник зміни пропорцій зовнішньоторговельного обміну, співвідношення індексів експортних та імпорتنих цін країни. Зміни У. т. пов’язані з рухом цін. Індекс У. т. ( $I$ ) — їх числова оцінка.  $I = 100 \cdot \text{індекс експортних цін} / \text{індекс імпорتنих цін}$ . Основне завдання Торгової палати — сприяння поліпшенню У. т. між різними країнами і розв’язання міжнародних економічних проблем.

*Н. Салухіна*

**Умовний продаж** — продаж, за якого право власності переходить до покупця тільки після повної оплати покупки.

*Н. Салухіна*

**Уотсон Томас** (1874–1956) — один із засновників International Business Mashines (IBM) — провідної компанії світу в галузі інформаційних технологій, яка стала однією з найпривабливіших для інвесторів та найприбутковіших компаній світу. Народився 17 лютого 1874 р. у сільському районі штату Нью-Йорк в родині нащадків шотландських емігрантів; після початку трудової діяльності в якості комівояжера зробив швидкий кар’єрний зліт у компанії National Cash Register (1895–1913); у травні 1914 р. обійняв посаду генерального управляючого в компанії Computing Tabulating Recording (CTR), яку в 1924 р. було перейменовано на International Business Mashines; протягом 41 року керував діяльністю компанії, передавши управління старшому сину Томасу в 1954 р. за шість тижнів до своєї смерті; помер 19 червня 1956 р. У. був наполегливим комерсантом, харизматичним лідером, владним керівником. Своєму успіху IBM багато в чому завдячує саме йому. Він впровадив багато управлінських нововведень та створив особливу корпоративну культуру, що стала

своєрідним еталоном для фірм, які зіткнулися з проблемами управління бізнесом наприкінці ХХ ст. У 90-х роках компанія зазнала невдач, що поклало початок інтенсивній полеміці серед теоретиків та консультантів, які займалися проблемами менеджменту, але вже в 1994 р. почала одержувати помірний прибуток. У. стверджував, що успішна реакція на зміни зовнішніх умов передбачає готовність організації змінити в собі все, за винятком своїх базових переконань.

М. Філіппов

**Управління** — вплив на процес, об'єкт чи систему для збереження їх стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених цілей. Середовище існування людини складається з трьох компонентів: живої природи, неживої природи і людського суспільства. Така характеристика навколишнього середовища дає змогу виокремити три типи процесів У.: У. (регулювання) в живій природі (біологічних системах); У. в неживій природі (технічних системах); У. в суспільстві (соціальних системах). Процеси У. в біологічних і технічних системах є порівняно простими і програмуються природою або людиною. Найскладніші процеси У. в людському суспільстві, оскільки потребують цілеспрямованого впливу на діяльність людей, об'єднаних у групи, колективи, класи з різноманітними інтересами. Сукупність цих інтересів стосується трьох сфер: економічної, соціальної та політичної. Відповідно розрізняють три види У. в суспільстві: політичне, економічне і соціальне. У. в суспільстві здійснюється в межах певних соціально-економічних систем: у народному господарстві в цілому, в галузі, регіоні, на підприємстві. Співвідношення між видами суспільного У. залежить від рівня (рангу) соціально-економічної системи. На макрорівні (суспільство в цілому) реалізуються всі три види У. На рівні підприємства політичне У. відносять до складових зовнішнього середовища функціонування підприємства, а в межах підприємства пріоритетними є У. економічне і соціальне. У. соціально-економічною системою будь-якого рівня — це єдність двох підсистем: керуючої та керованої. *Керуюча підсистема* (суб'єкт У.) — людина або група людей, які здійснюють управлінський вплив на керовану підсистему (об'єкт У.) спеціа-

лізованими технічними засобами (обчислювальною технікою, засобами зв'язку, створенням і обробкою документів та ін.). *Керована підсистема* (об'єкт У.) — єдність соціального (люди) і технічного елементів процесу виробництва (обладнання, сировина, технологія та ін.). Зв'язок між керуючою і керованою підсистемами здійснюється через обмін інформацією. Від керуючої підсистеми до керованої надходить потік командної інформації. Інформаційний потік до керуючої підсистеми містить дані про стан керованої підсистеми, виконання раніше отриманих команд і реакцію на щойно отримані команди. На систему У. впливає також навколишнє середовище — через входи та виходи системи. На входи системи подається інформація про трудові, матеріальні, фінансові, екологічні та інші фактори виробництва. У свою чергу, кожна система У. впливає на навколишнє середовище, подаючи на виходи інформацію і продукт функціонування системи (товари, послуги, податки, фінанси та ін.). Виникнення У. як особливого виду людської діяльності у виробництві пов'язане з появою перших підприємств. У. було зумовлене поділом праці у процесі виробництва, що потребував координування, регулювання праці робітників. Отже, У. виникло з потреб координації та погодження спільної праці. З розвитком виробництва та економічних зв'язків у суспільстві У. ускладнювалося, але до кінця ХІХ ст. його функція була універсальною. У. виробництвом здійснював власник підприємства та його довірені особи. Згодом, у процесі концентрації виробництва і капіталу, створюються великі підприємства, трести, концерни. Функція У. розширюється і диференціюється на окремі різновиди управлінської праці. Відбувається спеціалізація управлінців за функціями і підфункціями У. Процес У. здійснюється як комбінація зусиль окремих категорій управлінців — керівників і фахівців з окремих функцій У. До У. залучаються сотні й тисячі працівників. Режим функціонування системи У., її організація, способи і методи діяльності задаються передусім такими зовнішніми умовами: типом держави, в межах якої функціонує система; типом економіки; наявністю ринку, свободи і прав громадян; ступенем розвитку інституцій у суспільстві та ін. З огляду на це організації (підприємства), що існують у межах певної формації,

різняться способом координування та У. економічною діяльністю, який позначається на формах, структурі, засобах і методах У. виробничо-господарською та комерційною діяльністю підприємств. У. економікою в цілому та окремими підприємствами базується переважно на системі ринків і цін.

Л. Лопатенко

**Управління виробничим кооперативом** — управління, що здійснюється на засадах самоврядування, гласності, участі його членів у вирішенні питань діяльності кооперативу. Вищим органом У. в. к. є *загальні збори членів кооперативу*. До органів управління кооперативу належать правління (голова) кооперативу та ревізійна комісія (ревізор) кооперативу. Статутом виробничого кооперативу може бути передбачено спостережну раду. Члени ревізійної комісії (ревізор) кооперативу не можуть бути членами правління (головою кооперативу) чи спостережної ради. Загальні збори членів виробничого кооперативу: вносять зміни до статуту кооперативу; обирають шляхом прямого таємного голосування голову кооперативу, членів правління кооперативу, членів ревізійної комісії (ревізора), членів спостережної ради; затверджують напрями розвитку кооперативу; заслуховують звіти органів управління кооперативу про їх діяльність; визначають види і розміри фондів кооперативу, порядок їх формування та використання; затверджують правила внутрішнього розпорядку кооперативного підприємства, річний звіт і баланс, порядок формування і розподілу доходу, рішення правління (голови) кооперативу про прийняття нових членів; вирішують питання про входження кооперативного підприємства до об'єднань підприємств (кооперативів), участь кооперативу у заснуванні інших суб'єктів господарювання; приймають рішення про реорганізацію або ліквідацію кооперативу. Загальні збори мають право приймати будь-які інші рішення, пов'язані зі статутною діяльністю виробничого кооперативу. Загальні збори членів кооперативу проводяться щорічно після закінчення фінансового року. Вони можуть скликатися також у будь-який час за рішенням правління (голови) кооперативу чи з ініціативи не менш як третини членів кооперативу, якщо інше не перед-

бачено статутом. Загальні збори правомочні приймати рішення, якщо на них присутні більше половини членів виробничого кооперативу. Рішення приймаються більшістю голосів від загальної кількості членів кооперативу. *Правління виробничого кооперативу* створюється у кооперативі, до складу якого входить не менше десяти членів. Правління кооперативу виконує такі обов'язки: розробляє і вносить на затвердження загальних зборів напрями розвитку кооперативу; скликає загальні збори членів кооперативу і контролює виконання прийнятих ними рішень; вносить на затвердження загальних зборів рішення про прийняття до кооперативу нових членів та припинення членства; забезпечує збереження майна кооперативу; організовує здійснення незалежних аудиторських перевірок діяльності кооперативу; вирішує питання навчання членів кооперативу, співробітництва з вітчизняними та іноземними організаціями; делегує виконавчому директору кооперативу право на прийняття відповідних рішень з питань компетенції правління, якщо це передбачено статутом кооперативу; вирішує інші питання діяльності кооперативу. Правління очолює голова кооперативу, який обирається загальними зборами членів виробничого кооперативу. Функції голови кооперативу і порядок його відкликання визначаються статутом кооперативу. Члени правління можуть обирати зі свого складу заступника голови та секретаря правління відповідно до статуту кооперативу. Члени правління працюють переважно на громадських засадах. У статуті кооперативу може бути передбачено винагороду за роботу членів правління. Періодичність проведення засідань правління кооперативу визначається статутом кооперативу. Рішення приймається більшістю голосів за наявності на засіданні не менше двох третин членів правління кооперативу. Якщо до складу виробничого кооперативу входить менше десяти членів, функції та повноваження правління здійснюють загальні збори та голова кооперативу відповідно до статуту. Правління виробничого кооперативу може наймати *виконавчого директора* для оперативного управління діяльністю підприємства. Він не може бути членом кооперативу, здійснює свою діяльність на умовах контракту, який укладає з ним



правління кооперативу, та виконує функції відповідно до статуту. Виконавчий директор несе відповідальність за свою діяльність перед кооперативом. У разі відсутності у виробничому кооперативі посади виконавчого директора роботою кооперативного підприємства керує голова кооперативу. Якщо кількість членів виробничого кооперативу понад 50 осіб, у кооперативі може утворюватися *спостережна рада* для контролю за діяльністю виконавчого директора кооперативного підприємства. Спостережна рада обирається загальними зборами з числа членів кооперативу у складі трьох — п'яти осіб. Член спостережної ради не може бути членом правління чи ревізійної комісії. Порядок обрання спостережної ради та її голови, а також порядок діяльності спостережної ради встановлюються статутом кооперативу. З метою контролю за фінансово-господарською діяльністю виробничого кооперативу обирається *ревізійна комісія*, а в кооперативі, до складу якого входить менше 10 членів, — ревізор. Ревізійна комісія (ревізор) обирається загальними зборами із членів кооперативу відповідно до його статуту. Членами ревізійної комісії (ревізором) не можуть бути члени правління чи спостережної ради виробничого кооперативу. Ревізійна комісія (ревізор) підзвітна загальним зборам членів виробничого кооперативу.

*В. Сладкевич*

**Управління витратами** — процес, пов'язаний з дією певних факторів, які впливають на формування витрат. Ці фактори дуже різноманітні, їх прийнято поділяти на дві основні групи: 1) ті, що залежать від діяльності підприємства (внутрішні фактори); 2) ті, що не залежать від діяльності підприємства (зовнішні фактори). До першої групи факторів належать: обсяг виробництва і реалізації продукції; склад виробленої та реалізованої продукції; тривалість операційного циклу; рівень продуктивності праці; стан використовуваних виробничих основних фондів; забезпеченість власними оборотними активами. До другої — темпи інфляції в країні; рівень розвитку окремих сегментів товарного ринку; зміна рівня державних (муніципальних) орендних ставок; зміна видів і ставок податкових платежів, що входять до складу операцій-

них витрат. Визначення цих факторів дає змогу ефективніше управляти витратами підприємства.

*Т. Мостенська*

**Управління власним капіталом підприємства** — управління загальною вартістю ресурсів підприємства, що належать йому на правах власності. *Основні форми власного капіталу діючого підприємства:*

1) статутний фонд (початкова сума власного капіталу, інвестованого у формування активів підприємства для початку господарської діяльності); 2) резервний фонд (зарезервована частина власного капіталу, призначена для внутрішнього страхування господарської діяльності підприємства); 3) спеціальні (цільові) фінансові фонди (амортизаційні, ремонтні, фонд оплати праці тощо); 4) нерозподілені прибутки (частина прибутку, призначена для капіталізації, розвитку виробництва); 5) інші форми капіталу (розрахунки за майно при здаванні його в оренду, розрахунки з учасниками підприємства у формі дивідендів, відсотків). Джерела формування власного капіталу підприємства поділяються на внутрішні та зовнішні. До *внутрішніх джерел* належать: прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства; амортизаційні відрахування від використання власних основних фондів і нематеріальних активів; інші внутрішні джерела формування власного капіталу. *Зовнішні джерела:* залучення додаткового пайового чи акціонерного капіталу; одержання підприємством фінансової допомоги; інші зовнішні джерела формування власного капіталу підприємства. Підприємство, яке використовує тільки власний капітал, має високий рівень фінансової стійкості, але обмежує темпи свого розвитку і не використовує фінансові можливості приросту прибутку на вкладений капітал. *Позитивні характеристики власного капіталу підприємства:* простота залучення, оскільки рішення про збільшення власного капіталу приймаються власниками і менеджерами підприємства; вища спроможність генерування прибутку у всіх сферах діяльності, оскільки за його використання не потрібно сплачувати позичковий відсоток; забезпечення фінансової стійкості розвитку підприємства, його платоспроможності у довгостроковому періоді, зниження ризику банкрутства. *Нега-*

*тивні характеристики власного капіталу підприємства:* обмеження обсягів залучення і можливостей значного розширення операційної та інвестиційної діяльності підприємства; висока вартість порівняно з альтернативними позичковими джерелами формування капіталу; невикористання можливостей підвищення рентабельності власного капіталу за рахунок залучення позичкових фінансових ресурсів. *Фінансові механізми У. в. к.: 1. Формування власних фінансових ресурсів.* Організаційні проблеми: аналіз формування власних фінансових ресурсів підприємства у попередньому періоді; визначення загальної потреби у власних фінансових ресурсах; оцінка вартості залучення власного капіталу із різних джерел; забезпечення необхідних обсягів залучення власних фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел, оптимізація їх співвідношення. *2. Формування операційних прибутків.* При цьому вирішуються такі завдання: визначення обсягів реалізації продукції, які забезпечують беззбиткову операційну діяльність; визначення необхідних обсягів реалізації продукції, які забезпечують досягнення запланованої (цільової) суми валового операційного прибутку; визначення суми “межі безпеки” підприємства, тобто розміру можливого зниження обсягів реалізації продукції у вартісному вираженні за несприятливої кон’юнктури товарного ринку, який дає йому змогу здійснювати прибуткову операційну діяльність. *3. Здійснення дивідендної політики.* Ця політика полягає в оптимізації пропорцій між частинами прибутку, що споживаються та капіталізуються, з метою максимізації ринкової вартості підприємства. У процесі формування дивідендної політики вирішуються такі організаційні проблеми: оцінка основних чинників, які визначають формування дивідендної політики; вибір типу дивідендної політики (консервативного, помірною, агресивного); розроблення механізму розподілу прибутку відповідно до обраного типу дивідендної політики; оцінка ефективності дивідендної політики. *4. Здійснення емісійної політики (для акціонерних товариств).* Емісійна політика полягає у забезпеченні залучення необхідного обсягу фінансових ресурсів за рахунок випуску і розміщення власних акцій на фондовому ринку. При здійсненні емісійної політики

вирішуються такі організаційні завдання: вивчення можливостей ефективного розміщення запланованої емісії акцій; визначення цілей та обсягу емісії; визначення номіналу, видів і кількості акцій, що емітуються; оцінка вартості залученого акціонерного капіталу; визначення ефективних форм андеррайтингу.

В. Сладкевич

**Управління грошовими потоками підприємства** — управління сукупністю розподілених у часі надходжень і виплат грошових коштів, які генеруються його господарською діяльністю. Грошові потоки обслуговують всі аспекти господарської діяльності підприємства. Ефективне У. г. п. п. забезпечує фінансову рівновагу і зменшення ризику неплатоспроможності фірми; сприяє підвищенню її ритмічної операційної діяльності; дає змогу скоротити її потреби у позичковому капіталі, одержувати додаткові прибутки за рахунок власних грошових активів; є важливим фінансовим важелем забезпечення прискорення обігу капіталу. Господарську діяльність підприємства обслуговують різноманітні *види грошових потоків:* за масштабами обслуговування господарського процесу — грошові потоки на підприємстві в цілому, по окремих підрозділах, за окремими господарськими операціями; за видами господарської діяльності — грошовий потік за операційною діяльністю, за інвестиційною діяльністю, за фінансовою діяльністю; за напрямком руху грошових коштів — додатний і від’ємний; за методом визначення обсягу — валовий і чистий; за рівнем достатності обсягу — надмірний і дефіцитний; за методом оцінки у часі — поточний і майбутній; за стабільністю формування — регулярний і дискретний. Основною метою У. г. п. п. є забезпечення фінансової рівноваги підприємства шляхом балансування обсягів надходження і витрачання грошових коштів та їх синхронізації у часі. *Принципи У. г. п. п.:* принцип інформаційного забезпечення процесу управління; принцип забезпечення збалансованості грошових потоків (за видами, обсягами, часовими інтервалами тощо); принцип забезпечення ефективності використання грошових коштів; принцип забезпечення ліквідності (шляхом синхронізації додатних і від’ємних грошових

потоків). *Етапи процесу У. з. п. н.:* 1) повний і достовірний облік грошових потоків підприємства і формування необхідної звітності; 2) аналіз грошових потоків підприємства у попередньому періоді; 3) оптимізація грошових потоків підприємства; 4) планування різних видів грошових потоків підприємства; 5) забезпечення ефективного контролю грошових потоків підприємства. Оптимізація грошових потоків підприємства передбачає вирішення таких завдань: 1. *Забезпечення збалансованості обсягів позитивного і негативного грошових потоків.* На результати господарської діяльності негативно впливають як дефіцитний, так і надлишковий грошові потоки. Методи збалансування дефіцитного грошового потоку: прискорення залучення грошових коштів; уповільнення їх виплат; зростання обсягу додатного грошового потоку в довгостроковому періоді. Методи оптимізації надлишкового грошового потоку пов'язані зі зростанням його інвестиційної активності. 2. *Забезпечення збалансованості формування грошових потоків у часі.* Для цього застосовуються: вирівнювання грошових потоків, спрямоване на згладжування їх обсягів в окремі інтервали часу, що дає змогу усунути сезонні та циклічні коливання обсягів грошових потоків; синхронізація грошових потоків — додатного і від'ємного. 3. *Забезпечення зростання чистого грошового потоку підприємства.* Основні механізми: зменшення рівня постійних і змінних витрат; зниження рівня податкових виплат; здійснення ефективної цінової політики; підвищення рівня дохідності виробничо-комерційної діяльності; прискорення амортизації основних фондів; продаж основних фондів і нематеріальних активів, які не використовуються; активізація претензійної роботи з метою повного і своєчасного утримання штрафів.

*В. Сладкевич*

**Управління державне** (*state administration, government management*) — одна з форм діяльності держави, що виявляється в практичній реалізації законів, організації суспільних відносин з метою забезпечення державних інтересів і здійснюваної державою політики. В колишньому СРСР поняттям “У. д.” підмінялося поняття “державна влада”.

*М. Головатий*

**Управління за відхиленнями** — система діяльності, заснована на виявленні та доведенні до відома керівника тільки тієї інформації, яка обов'язково вимагає його особистої уваги. Для цього вся інформація поділяється на дві частини: питання, якими може займатися тільки керівник, і питання, з якими може впоратися і підлеглий. В основі У. за в. — система нормативів, стандартів діяльності фірми, що складаються відповідно до реальних умов і прогнозу на майбутнє. На їх базі формуються критерії і відхилення від планів (нормативів, стандартів), що допускаються і якими варто керуватися при прийнятті рішень. Постійне спостереження за поточним станом справ дає змогу виявити відхилення від норми стандартів і на підставі зіставлення з фактичним становищем прийняти рішення про необхідні дії для відновлення контролю над подіями чи коригування самих нормативів через зміну обставин. Причини відхилень у процесі досягнення поставлених цілей: невизначеність майбутнього і виникнення ситуацій, які важко уявити; ігнорування можливості настання певних подій, про які добре відомо; помилки виконавців, зумовлені як їхньою некомпетентністю (відсутністю необхідних знань, досвіду, втому), так і несумлінністю, злочинною недбалістю тощо; зовнішні причини, що не залежать від виконавців. Для адекватної реакції на відхилення їх необхідно розподілити за термінами, ресурсами, кількісними і якісними характеристиками. При цьому керівник може застосовувати такі види коригувальних дій: 1) залишити все, як є (якщо відхилення не загрожують катастрофічними наслідками, можливо, все владнається саме собою); 2) доручити підлеглим зайнятися виправленням становища в оперативному порядку, якщо ситуація не дуже серйозна; 3) самому прийняти важливе управлінське рішення, засноване на глибокому аналізі причин і наслідків. Застосування методу У. за в., як і за контрольними точками, дає змогу керівникам зосередитися на деяких найважливіших проблемах, не витрачати даремно свої сили і здібності, не бути “прив'язаним” до свого робочого місця. Цей метод скорочує кількість прийнятих рішень, підвищує їхню обґрунтованість; сприяє уникненню помилок, які траплялися в минулому; дає можливість ефективно

використовувати найбільш кваліфіковані кадри й уникати незапланованих ситуацій і дій. *Принципи У. за в.*, які необхідно враховувати при впровадженні цього методу в практику: 1) вироблення довгострокової стратегії, що базується не на “життєвій мудрості” менеджера, а на документально підтверджених фактах і вмінні відрізнити головне від другорядного; 2) звільнення від забобонів і делегування підлеглим значної частини повноважень; 3) прагнення керівника до співробітництва з підлеглими; 4) використання У. за в. для постійного підвищення кваліфікації підлеглих.

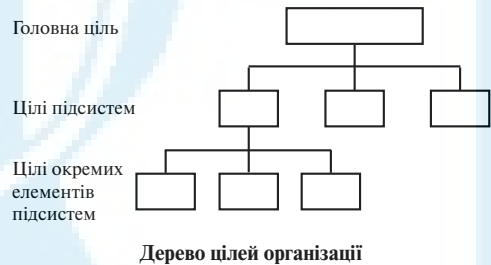
*Л. Згалат-Лозинська*

**Управління за контрактом** — форма ліцензійної угоди, за якої компанія за винагороду управляє підприємствами фірми іншої країни (наприклад, державними підприємствами країн, що розвиваються, які зазнають труднощів через дефіцит кваліфікованих менеджерів). Контракти на управління здебільшого укладаються на термін від трьох до п'яти років, з фіксованою оплатою, що залежить від обсягів виробництва (а не від прибутків). У. за к. здійснюється в таких випадках: 1) коли підприємства фірми в іншій країні експропрійовані (націоналізовані), а колишньому власнику пропонують продовжити управління ними, поки навчаються місцеві менеджери; 2) за впровадження та на перших етапах діяльності нових комерційних проектів (у цьому разі фірма може продати новоствореному підприємству в іншій країні значну кількість власного обладнання); 3) за необхідності підвищення ефективності функціонування підприємств, які зазнають суттєвих проблем.

*В. Сладкевич*

**Управління за цілями** — підхід, за яким кожний керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечують досягнення цілей керівників вищого рівня, тобто цілі формується знизу вгору. Фактично керівник будь-якого підрозділу отримує планове завдання, виходячи з необхідності виконання планів вищої ланки. Першим концепцію У. за ц. запропонував П. Друкер, який вважав, що кожний керівник в організації, від найвищого до найнижчого рівня, повинен мати чіткі цілі, що забезпечують підтримку цілей керівників вищого рівня.

Процес У. за ц. складається із чотирьох етапів: 1) формулювання чітких, лаконічних визначень цілей; 2) розроблення реалістичних планів їх досягнення; 3) систематичний контроль, вимірювання та оцінка роботи і результатів; 4) коригувальні заходи для досягнення запланованих результатів. В У. за ц. використовують модель цілей у вигляді “дерева цілей”. Це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети на окремі цілі підрозділів та окремих виконавців (рис.). “Дерево цілей” спрощує оцінку відносної важливості (організаційних пріоритетів) кожної цілі при реалізації стратегічних планів.



В основу побудови “дерева цілей” покладено декомпозицію — розукрупнення цілого на окремі складові. При цьому можна користуватися методами дезагрегації або забезпечення необхідних умов. Метод дезагрегації заснований на системному підході до об'єкта У. за ц. Визначаються цілі системи, підсистем та окремих елементів. При використанні методу забезпечення необхідних умов висуваються вимоги щодо форми та умов, необхідних для досягнення мети, визначаються перелік оцінок структури цілей та заходи щодо їх досягнення. У. за ц. є достатньо ефективним способом реалізації стратегії, проте існує багато причин, які негативно впливають на цей процес. П. Друкер є засновником концепції У. за ц. на протиположному процесному підході, що базувався на вдосконаленні виконавчих функцій. Друкер запропонував починати процес управління з розроблення мети організації з подальшим формуванням функцій, систем взаємодії та процесу реалізації. Основні цілі за системного підходу: усунення протиріч цілей підрозділів організації; забезпечення односпрямованості дій підрозділів; пошук критичних факторів успіху організації; за-

безпечення факторів стійкості її функціонування; забезпечення адаптивності (приспосовуваності) роботи організації; забезпечення сумісництва роботи її підсистем; забезпечення ефективної роботи зворотних зв'язків всередині організації.

*Т. Мостенська*

**Управління запасами** — група функцій управління, що підтримують повний цикл потоку матеріалу — від закупівлі та внутрішнього контролю за перетворенням матеріальних запасів на готовий продукт і контролю в процесі звання на склад перед доставкою і споживанням продукту. Мета утворення запасів — це створення певного буфера між послідовними поставками матеріалів і уникнення необхідності безперервних поставок. Основна мета — задовольнити покупця і доставити йому товар з меншими витратами, при цьому необхідно усунути розбіжності між витратами на матеріальні ресурси та їх зберігання і витратами на перевезення. Матеріально-технічні запаси — це запас будь-якого виду ресурсу, що використовується в організації. Система У. з. — набір стратегій та видів контролю, за допомогою яких контролюються рівні запасів, визначається їх необхідний обсяг та точка, в якій має відбуватися поповнення замовлень. У повному обсязі запаси охоплюють такі “входи”, як людські та фінансові ресурси, енергію, обладнання, сировину, та “виходи”: деталі, вузли, готову продукцію, а також, проміжні стадії виробництва, частково закінчені товари і незавершене виробництво. Перелік матеріально-технічних запасів залежить від організації. У виробничій операції можуть використовуватись такі запаси: персонал, машини, обіговий капітал, сировина та готова продукція. Наприклад, авіалінія може мати запас місць, аптека — запас ліків тощо. Виробничі запаси поділяються на сировину, готову продукцію, комплектуючі, допоміжні матеріали, незавершене виробництво. У сфері послуг до запасів, як правило, відносять матеріальні товари, що продаються, та допоміжні матеріали, необхідні для управління (праці). У виробництві товарів запаси виконують такі функції: 1) підтримання незалежності операцій; 2) задоволення потреб у разі відхилення в попиту на продукт (якщо попит на товар точно відомий, то є можливість виробля-

ти таку його кількість, яка б задовольняла попит, але часто попит невідомий, і потрібно мати резервний фонд для задоволення потреб у разі відхилень); 3) надання гнучкості плануванню виробництва (запас послаблює тиск на виробничу систему, що дає змогу плануванню забезпечувати ритмічний перебіг процесів виробництва і сприяє зменшенню витрат на операції); 4) забезпечення гарантії постачання сировини (в разі звичайних відхилень у часі постачання, недостатньої кількості матеріалів на підприємстві постачальника, раптовий страйк, поставка не тих або бракованих матеріалів); 5) захист коштів від інфляції (за високого рівня інфляції обігові кошти інвестують в надмірні закупівлі запасів, тим самим зберігаючи їх).

*Л. Лопатенко*

**Управління інвестиційним портфелем** — комплекс управлінських рішень, які визначають основні напрями, джерела та обсяги використання капітальних вкладень у цінні папери.

*О. Царіненко*

**Управління конкурентоспроможністю** — процес адаптації підприємства, його можливостей (потенціалу) для прийняття гнучких управлінських рішень згідно зі змінами, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

*О. Драган*

**Управління конфліктами** — 1) цілеспрямована діяльність щодо ліквідації (мінімізації) причин появи конфліктів або корекції поведінки їх учасників; 2) цілеспрямований вплив на поведінку людей в конфліктних ситуаціях; 3) діяльність з уникнення, врегулювання та розв'язання конфліктних ситуацій, непорозуміння між окремими людьми і соціальними групами. Технологія У. к. передбачає запобігання їм, діагностику та вирішення. *Профілактика конфліктів* — здійснення керівництвом організації або її підрозділів запобіжних заходів із запобігання деструктивному розвитку конфліктних сутичок. З цією метою застосовують такі заходи: 1) правильний добір і розміщення кадрів, урахування сумісності членів колективу; 2) постійне вдосконалення

оплати праці у зв'язку зі зміною ситуації; 3) ритмічність роботи, уважність до умов праці та життя працівників; 4) вдосконалення методів управління організацією; правильний вибір стилю управління; 5) своєчасне забезпечення ресурсами, їх раціональний і справедливий розподіл; 6) відповідність прав і обов'язків співробітників, особливо керівників, підтримання високої трудової дисципліни; 7) чіткий розподіл виробничих завдань, повноважень і відповідальності; 8) формування сприятливих міжособистісних відносин, урахування особливостей неформальної структури колективу; 9) зміцнення колективних норм саморегулювання працівників, згуртування колективу; 10) уникнення поширення пліток, дрібних сварок, що створюють сприятливий для конфліктів ґрунт; 11) забезпечення рівномірності завантаження всіх співробітників; 12) виявлення конфліктних особистостей.

*Діагностування конфліктів* — збирання та аналіз різнобічної інформації про конфлікти. Найважливішими аспектами діагностики конфлікту є: 1) причини або джерела конфлікту, тобто основні об'єктивні та (або) суб'єктивні протиріччя; 2) природа конфлікту: існує він на базі організаційних цілей або цілі його учасників несумісні з цілями організації; 3) історія конфлікту: стадії і тенденції його розвитку; поворотні точки розвитку; середовище виникнення і прогресування; 4) сторони конфлікту: безпосередні учасники, підбурювачі, посібники, організатори, посередники, ті, хто співчуває, та ін.; 5) ставлення сторін до конфлікту, їхні цілі, очікування, умови, параметри; здатність їх вирішити конфлікт самостійно або за допомогою посередників; 6) формальні та неформальні взаємини і позиції сторін, у т. ч. їхніх лідерів.

*Вирішення конфліктів* — усунення протиріч, що зумовили конфлікт, і встановлення нормальних відносин між ворогуючими сторонами. Загальні рекомендації менеджера щодо вирішення конфліктів між підлеглими: 1) визнати існування конфлікту, зрозуміти його сутність, позиції та інтереси сторін; 2) з'ясувати можливість переговорів після визнання існування конфлікту і неможливості його швидкого вирішення; 3) обговорити процедуру переговорів, визначити місце і терміни початку обговорення проблеми; 4) виявити коло

питань, що становлять предмет конфлікту, уточнити позиції сторін, визначити точки найбільших розбіжностей і точки можливого зближення сторін; 5) виробити два-три варіанти дій щодо вирішення проблеми, маючи на увазі, що опонентам, як правило, невігідний тривалий конфлікт; 6) у результаті взаємного обговорення варіантів сторони приходять до загального рішення, яке можна представити у вигляді усних або письмових домовленостей, комюніке, резолюції, договору; 7) реалізувати прийняте рішення на практиці. Конфліктуючі сторони повинні продумати, як організувати виконання прийнятого рішення, визначити завдання кожної зі сторін.

*Правила У. к.:* 1) інституалізація конфлікту (встановлення норм і процедур його врегулювання), яка передбачає: заборону на застосування насильницьких засобів; прийняття всіма сторонами відповідних правил, домовленостей і норм розв'язання конфлікту; обмеження кількості учасників і сфер конфлікту; контроль з боку третіх осіб; 2) систематизація конфліктних груп, встановлення учасників конфлікту, представників (лідерів) конфліктуючих груп (важливо знати, з ким можна вести роботу з розв'язання конфлікту; неструктуровані, аморфні групи носіїв конфліктних інтересів небезпечніші, а також менш керовані, непередбачувані); 3) редукція конфлікту, його послідовне ослаблення шляхом переходу на більш м'який рівень протистояння; 4) раціоналізація конфлікту, зниження його емоційного забарвлення; 5) концентрування уваги не на заявлених вимогах, а на реальних інтересах опонента; 6) розширення комунікацій між сторонами з метою отримання достовірної інформації та зміцнення довіри; 7) сегментація, поділ конфлікту на багато складових, що дасть змогу виділити точки дотику сторін і питання, з яких можливі компроміси; 8) розмежування учасників і предмета конфлікту, оскільки суперництво з відповідних питань не повинно переростати в особисту ворожнечу і образу; 9) обмеження сфери суперництва; 10) тимчасове (стадійне) обмеження конфлікту (чим раніше зупинити процес розвитку конфлікту, тим простіше його розв'язати); 11) при розв'язанні конфлікту не можна діяти за принципом "або все, або нічого"; поступове поліпшення конфліктної ситуації краще, ніж швидке завершен-

ня вирішення конфлікту; 12) конфлікти розв'язуються за допомогою змін, а не шляхом заморожування існуючого стану (в разі консервування ситуації дуже ймовірно, що через деякий час конфлікт спалахне знову); 13) небажані односторонні поступки, оскільки сторона, яка їх зробила, почуває себе обмеженою і ображеною, що підриває надійність угоди; 14) не можна заганяти суперника в “глухий кут” (під час вирішення конфлікту важко поважати гідність сторони, яка зазнала поразки, в іншому випадку можливий неочікуваний вибух її агресивності, перехід конфлікту в небезпечнішу фазу); 15) вирішення конфлікту повинне спиратися на цінності, які визнаються всіма сторонами і оточенням; у такому разі буде менше взаємних образ; 16) виходити з того, що в основі конфлікту часто кілька причин; використовувати різноманітні засоби для його вирішення; 17) обмеження кількості учасників врегулювання конфлікту представниками (лідерами) конфліктуючих сторін; 18) визначення кола ймовірних альтернатив, допустимих поступок до прийняття спільного рішення; 19) визначення ціни перемоги і поразки на ранніх стадіях конфлікту (краще до його появи), це допомагає запобігти конфлікту; 20) результати врегулювання повинні базуватися на чітко і зрозуміло сформульованому договорі та припуску ефективного контролю.

*Методи розв'язання конфліктів* поділяються на структурні, персональні та психологічні. *Структурні методи* застосовують за організаційних конфліктів, які виникають через неправильний розподіл функцій, повноважень і відповідальності, погану організацію праці, неправильну систему мотивації та стимулювання працівників. До структурних методів належать: 1) чіткий розподіл і роз'яснення прав та обов'язків, повноважень і відповідальності; 2) застосування координаційних і обов'язкових механізмів (управлінська ієрархія, яка упорядковує інформаційні потоки, процеси прийняття рішень і взаємодія людей; принцип єдності керівництва); 3) постановка і доведення до персоналу організаційних комплексних цілей. 4) використання інтеграційно-орієнтаційної структури санкцій, винагород і покарань. *Персональні методи*: використання владою позитивних і негативних санкцій, заохочення і покарання учасників конфлікту; зміна конфліктної ситуації, мотивації

співробітників з допомогою впливу на їх інтереси і потреби адміністративними методами; переконання учасників конфлікту (психологічні та педагогічні заходи виховної і роз'яснювальної роботи, психологічної допомоги тощо); зміна складу учасників конфлікту і системи їх взаємодії шляхом переміщення людей всередині організації, звільнення чи спонукання до добровільного звільнення. *Психологічні методи*: правильна організація своєї поведінки; вміння висловлювати власну точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку опонента; метод “саморефлексії”, заснований на можливості людини поглянути на свою ситуацію з позиції зовнішнього спостерігача, усвідомити себе в ній і те, як вона сприймається іншими людьми; керування емоціями і періодичне “очищення” від надлишку негативних почуттів, таких, як образа, гнів, страх, ненависть; вміння розпізнавати реальні джерела своїх внутрішніх конфліктів внаслідок самоаналізу, за неможливості — звернення до психолога; свідоме використання психологічних захисних механізмів, які сприяють усуненню внутрішньої напруженості, допомагають подолати проблеми.

Залежно від різноманітного поєднання наведених характеристик існують п'ять стилів розв'язання конфліктів: 1) ухилання (характеризується відсутністю у сторони конфлікту бажання активно відстоювати свої інтереси, бажанням йти на зустріч опонентам, прагнути уникнути конфлікту); 2) пристосування (передбачає необхідність пожертвування своїми інтересами на користь опонента, виконання його вимог і відмову від власних цілей); 3) конфронтація (полягає в бажанні нав'язати свою волю і розв'язати конфлікт з допомогою сили — влади, адміністративних санкцій, економічного тиску, шантажу тощо, не враховуючи інтереси опонента); 4) співробітництво (передбачає спільне вирішення проблеми, прийнятне для всіх сторін конфлікту); 5) компроміс (полягає в часткових, до відомих меж, поступках опоненту та очікуванні подібних дій з його боку з метою уникнути загострення протиріч).

В. Сладкевич

**Управління оборотними активами** — управління сукупністю майнових цінностей підприємства, які обслуговують поточну виробничо-комерційну (операційну) діяль-

ність і повністю споживаються протягом одного виробничо-комерційного циклу. До *оборотних активів* підприємства належать: запаси сировини, матеріалів і напівфабрикатів; запаси готової продукції, призначеної для реалізації; дебіторська заборгованість; грошові активи (залишки грошових коштів у національній та іноземній валютах, сума короткострокових фінансових вкладень); інші види оборотних активів. *Позитивні характеристики оборотних активів* підприємства: високий ступінь структурних перетворень, внаслідок яких вони можуть перейти з одного виду в інший при регулюванні товарного і грошового потоків; швидке пристосування до змін кон'юнктури товарного і фінансового ринків; висока ліквідність; за необхідності значна їх частина може бути конвертована у грошові активи; легкість управління; швидке прийняття і реалізація управлінських рішень щодо оборотних активів. *Негативні характеристики оборотних активів* підприємства: втрата реальної вартості у процесі інфляції; тимчасово вільні оборотні активи практично не генерують прибуток; надмірні запаси товарно-матеріальних цінностей призводять до додаткових операційних витрат на їх зберігання; запаси оборотних товарно-матеріальних цінностей мають властивість природних втрат; ризик втрати значної частини оборотних активів через недобросовісність ділових партнерів і власного персоналу. В організаціях із значними обсягами використання оборотних активів здійснюється самостійна політика управління їх окремими видами: 1. *Управління запасами* — оптимізація обсягів і структури запасів, зменшення витрат на їх обслуговування і забезпечення ефективного контролю за їх рухом. Основні організаційні проблеми: аналіз запасів товарно-матеріальних цінностей у попередньому періоді; визначення цілей формування запасів; оптимізація розміру основних груп поточних запасів; оптимізація загальної суми запасів товарно-матеріальних цінностей, які входять до складу оборотних активів; створення ефективних систем контролю за рухом запасів на підприємстві; реальне відображення у фінансовому обліку вартості запасів в умовах інфляції. 2. *Управління дебіторською заборгованістю* — частина загальної політики У. о. а., спрямована на розширення обсягів реалізації продукції;

полягає в оптимізації загального розміру дебіторської заборгованості та забезпеченні своєчасної її інкасації. Основні організаційні проблеми: аналіз дебіторської заборгованості підприємства у попередньому періоді; формування принципів кредитної політики щодо покупців продукції; визначення можливої суми фінансових коштів, інвестованих у дебіторську заборгованість за товарним (комерційним) і споживчим кредитом; формування системи кредитних умов; визначення стандартів оцінки покупців та умов надання кредиту; формування процедури інкасації дебіторської заборгованості; організація використання на підприємстві сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості; створення системи контролю за рухом і своєчасною інкасацією дебіторської заборгованості. 3. *Управління грошовими активами* — оптимізація сукупного розміру їх залишку з метою забезпечення постійної платоспроможності та ефективного використання у процесі зберігання. Організаційні проблеми управління грошовими активами: аналіз грошових активів підприємства у попередньому періоді; оптимізація середнього залишку грошових активів підприємства; диференціація середнього залишку грошових активів у національній та іноземній валютах; вибір ефективних форм регулювання середнього залишку грошових активів; забезпечення рентабельного використання тимчасово вільного залишку грошових активів; створення системи контролю за грошовими активами підприємства. 4. *Управління фінансуванням оборотних активів* — оптимізація обсягу і складу фінансових джерел їх формування для забезпечення ефективного використання власного капіталу і достатньої фінансової стійкості підприємства. Основні організаційні проблеми: аналіз стану фінансування оборотних активів підприємства у попередньому періоді; формування принципів фінансування оборотних активів підприємства; оптимізація обсягу поточного фінансування оборотних активів з урахуванням фінансового циклу підприємства; оптимізація структури джерел фінансування оборотних активів підприємства.

В. Сладкевич

**Управління оплатою праці** — процес планування, організації, мотивації та контролю оплати праці з метою досягнення



поставлених цілей організації. Праця та її оплата потребують постійної уваги на рівні як держави, так і суб'єктів ринкових відносин, оскільки від їх взаємодії залежить ефективність управління людськими ресурсами та економікою в цілому. У. о. п. охоплює п'ять елементів організації оплати праці: форми і системи оплати праці, тарифну систему, преміювання, нормування праці та надбавки і доплати. Від чіткої узгодженості цих елементів залежить політика у сфері доходів населення.

*А. Калина*

**Управління освітою** — процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формування і досягнення цілей, які ставляться (висуваються) суспільством у галузі освіти. Разом із загальними закономірностями соціального управління У. о. має специфічні особливості, зумовлені визначенням та досягненням соціально значущих цілей у конкретних умовах навчально-виховного процесу. Розрізняють два види У. о.: 1) коли об'єктом управління є навчально-виховні процеси та спрямовані на їх забезпечення програмно-методичні, кадрові, матеріально-технічні, нормативно-правові умови; при цьому метою є ефективне використання потенціалу системи освіти; 2) об'єктом управління є власне зміни у змісті, організації і технологіях навчально-виховного процесу для нарощування освітнього потенціалу. З метою реалізації та забезпечення управлінських функцій (планування, організації, керівництва, контролю) створюються системи У. о. В межах кожної з них можливий розгляд як взаємопов'язаних, так і відносно самостійних компонентів — людських, матеріальних, інформаційних, нормативно-правових та ін. У. о. має свою специфіку на різних ієрархічних рівнях. В Україні для У. о. створено систему державних органів управління і органи громадського самоврядування, які діють у межах повноважень, визначених чинним законодавством. До державних органів У. о. в Україні належать: Міністерство освіти і науки України; міністерства і відомства, яким підпорядковані заклади освіти; Вища атестаційна комісія України, місцеві органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування і підпорядковані їм органи У. о. На рівні освітніх установ формуються також

органи У. о. — державні, громадські та змішані (поєднані). Існують країни з централізованим У. о. (Греція, Нідерланди та ін.), з меншим ступенем централізації (Австрія, Іспанія, Фінляндія, Франція та ін.) і країни з децентралізованим управлінням освітою, де місцеві органи мають широкую автономію (Великобританія, Німеччина, Канада, США, Швеція та ін.). Законом України “Про освіту” (1991) визначено повноваження органів У. о. різних рівнів, створено правові засади для централізованої системи управління. До компетенції державних органів віднесено визначення державної політики в галузі освіти, науки, професійної підготовки кадрів; розроблення програм розвитку освіти, державних стандартів освіти; здійснення ліцензування та акредитації вищих і професійно-технічних закладів освіти; формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою; організація атестації педагогічних та науково-педагогічних працівників; здійснення контролю за дотриманням актів законодавства про освіту в усіх закладах освіти незалежно від форм власності та підпорядкування. Ці підходи конкретизовано стосовно системи вищих навчальних закладів у Законі України “Про вищу освіту” (2002).

*В. Яровой*

**Управління підприємством** — управління на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудовим колективом підприємства відповідно до його установчих документів. Власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства або інших установчих документів. Для управління господарською діяльністю підприємства власник (власники) або уповноважений ним орган призначає (обирає) керівника підприємства. У разі наймання керівника підприємства з ним укладається договір (контракт), в якому зазначаються термін наймання, права, обов'язки і відповідальність керівника, умови його матеріального забезпечення, умови звільнення його з посади, інші умови найму за погодженням сторін. Керівник підприємства без доручення діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах

державної влади і місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними особами та громадянами, формує адміністрацію підприємства і вирішує питання діяльності підприємства в межах та порядку, визначених установчими документами. Керівника підприємства може бути звільнено з посади достроково на підставах, передбачених договором (контрактом) відповідно до закону. На всіх підприємствах, які використовують найману працю, між власником або уповноваженим ним органом і трудовим колективом або уповноваженим ним органом повинен укладатися колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства. Вимоги до змісту і порядку укладення колективних договорів визначаються законодавством про колективні договори. Трудовий колектив підприємства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством. Повноваження трудового колективу щодо його участі в управлінні підприємством встановлюються статутом або іншими установчими документами відповідно до вимог законодавства стосовно окремих видів підприємств, закону про трудові колективи. Рішення із соціально-економічних питань, що стосуються діяльності підприємства, виробляються і приймаються його органами управління за участю трудового колективу і уповноважених ним органів. Особливості управління підприємствами окремих видів (організаційних форм підприємств) встановлюються Господарським кодексом України та законами про такі підприємства.

*В. Сладкевич*

**Управління позаоборотними активами** — управління сукупністю майнових цінностей, які багаторазово використовуються у процесі господарської діяльності та поступово переносяться на продукцію використану вартість. До позаоборотних активів підприємства належать: основні фонди; нематеріальні активи; незакінчені капітальні вкладення; обладнання, призначене для монтажу; довгострокові фінансові вкладення; інші види позаобо-

ротних активів. *Позитивні характеристики позаоборотних активів:* краща захищеність від інфляції; менший комерційний ризик втрат у процесі операційної діяльності; забезпечення захисту від недобросовісних дій партнерів по комерційних угодах; генерування стабільних прибутків, забезпечення випуску різних видів продукції відповідно до кон'юнктури ринку; сприяння уникненню втрат запасів товарно-матеріальних цінностей; забезпечення значного розширення обсягу операційної діяльності у період зростання кон'юнктури товарного ринку. *Негативні характеристики позаоборотних активів:* фізичне і моральне старіння, втрата ринкової вартості; важко піддаються оперативному управлінню; недостатньо змінюються структурно у короткому періоді; будь-який тимчасовий спад кон'юнктури товарного ринку призводить до зниження рівня їх корисного використання; належать до групи слаболіквідних активів і не можуть бути засобами забезпечення операційної діяльності. У процесі У. п. а. вирішуються окремі завдання і застосовуються певні фінансові механізми: 1) аналіз операційних позаоборотних активів у попередньому періоді з метою вивчення динаміки обсягів, складу, ступеня придатності, інтенсивності поновлення та ефективності використання позаоборотних активів; 2) оптимізація загального обсягу і складу операційних позаоборотних активів підприємства з метою виявлення резервів підвищення ефективності їх виробничого використання (такими резервами є: підвищення застосування цих активів у часі, за потужністю; вилучення зі складу позаоборотних активів тих видів, які не беруть участі у виробничому процесі); 3) забезпечення своєчасного поновлення операційних позаоборотних активів підприємства (для цього на підприємстві визначають необхідний рівень інтенсивності поновлення окремих груп операційних позаоборотних активів; розраховують загальний обсяг активів, які підлягають поновленню у наступному періоді; визначають основні форми і вартість поновлення різних груп активів); 4) забезпечення ефективного використання операційних позаоборотних активів підприємства, яке полягає у розробленні систем заходів, спрямованих на підвищення коефіцієнтів їх рентабельності та виробничої віддачі; зростання ефектив-

ності використання позаоборотних активів дає змогу скоротити потребу в них; 5) оптимізація структури джерел фінансування операційних позаоборотних активів: фінансування за рахунок власного капіталу; змішане фінансування за рахунок власного і довгострокового позичкового капіталу.

*В. Сладкевич*

**Управління позичковим капіталом** — управління сукупним обсягом фінансових зобов'язань (загальною сумою боргу) підприємства. Позичковий капітал підприємства складається із довгострокового і короткострокового. *Довгостроковий позичковий капітал* — довгострокові кредити банків, термін повернення яких ще не настав; довгострокові позичкові кошти, термін повернення яких ще не настав; довгострокові кредити і позики, не погашені своєчасно. *Короткостроковий позичковий капітал* — короткострокові кредити банків, термін повернення яких ще не настав; короткострокові позичкові кошти, термін повернення яких ще не настав; короткострокові кредитні позики, не погашені своєчасно; розрахунки з кредиторами (кредиторська заборгованість); інші короткострокові фінансові зобов'язання. Підприємство, яке використовує позичковий капітал, має вищий фінансовий потенціал свого розвитку, можливість зростання фінансової рентабельності діяльності, але більше ризикує і створює загрозу банкрутства. *Позитивні характеристики позичкового капіталу*: широкі можливості залучення, особливо за високого кредитного рейтингу підприємства; забезпечення зростання фінансового потенціалу підприємства в разі необхідності значного розширення його активів; спроможність генерувати зростання фінансової рентабельності. *Негативні характеристики позичкового капіталу*: зростання ризиків зниження фінансової стійкості та втрати платоспроможності; генерація меншої норми прибутку через необхідність сплачувати позичковий відсоток; висока залежність вартості позичкового капіталу від коливань кон'юнктури фінансового ринку; складність процедури залучення позичкового капіталу, оскільки рішення про надання кредиту залежить від інших суб'єктів господарювання.

Завдання У. п. к: *1. Управління залученням позичкових коштів*. Полягає у за-

безпеченні найефективніших форм і умов залученням позичкового капіталу із різних джерел відповідно до потреб розвитку підприємства. Організаційні проблеми: аналіз залучення і використання позичкових коштів у попередньому періоді; визначення цілей залучення позичкових коштів; розрахунок граничного обсягу залучення позичкових коштів; оцінка вартості залучення позичкового капіталу із різних джерел; визначення співвідношення обсягу позичкових коштів, які залучаються на коротко- і довгостроковий період; вибір форм залучення позичкових коштів; визначення складу основних кредиторів; формування ефективних умов залучення кредитів; забезпечення ефективного використання кредитів; забезпечення своєчасних розрахунків за одержаними кредитами.

*2. Управління залученням банківського кредиту*. Банківський кредит — грошові кошти, що надаються банком у борг клієнту для цільового використання на визначений термін під певний відсоток. Організаційні завдання: визначення цілей використання банківського кредиту; оцінка власної кредитоспроможності; вибір необхідних видів банківського кредиту; оцінка умов кредитування за різними видами банківського кредиту; проведення переговорів з представниками банку щодо умов одержання кредиту, укладання кредитного договору; ефективне використання одержаного кредиту; організація контролю за поточним обслуговуванням банківського кредиту. *3. Управління фінансовим лізингом*. Метою його в ході залучення підприємством позичкового капіталу є зменшення суми платежів з обслуговування кожної лізингової операції. Організаційні завдання: вибір об'єкта фінансового лізингу; вибір виду фінансового лізингу і потенційного лізингодавця; узгодження з лізингодавцем умов здійснення лізингової операції; організація контролю за своєчасним здійсненням лізингових виплат. *4. Управління облігаційною позикою*. Здійснюється з метою залучення необхідного обсягу позичкових коштів шляхом випуску і розміщення облігацій на фондовому ринку. Основні завдання: вивчення можливостей ефективного розміщення емісії облігацій підприємства; визначення цілей залучення облігаційної позики; оцінка власного кредитного рейтингу; визначення обсягу і

умов емісії облігацій; оцінка вартості облігаційної позики; визначення ефективних форм андеррайтингу; формування фонду погашення облігацій. 5. *Управління залученням товарного (комерційного) кредиту.* Організаційні проблеми і завдання: формування принципів і визначення основних умов залучення товарного (комерційного) кредиту; визначення середнього періоду його використання; оптимізація умов залучення; зменшення вартості залучення; ефективне використання товарного (комерційного) кредиту; забезпечення своєчасних розрахунків за ним. 6. *Управління внутрішньою кредиторською заборгованістю.* Метою його є забезпечення своєчасного нарахування і виплати коштів, які входять до її складу. Організаційні завдання: аналіз внутрішньої кредиторської заборгованості підприємства у попередній періоді; визначення складу її у наступному періоді; визначення періодичності та прогнозування середньої суми виплат за окремими видами внутрішньої кредиторської заборгованості; прогнозування середньої суми і розміру приросту внутрішньої кредиторської заборгованості по підприємству в цілому; оцінка ефекту приросту її у наступному періоді; контроль за своєчасністю нарахування і виплати коштів за окремими видами внутрішньої кредиторської заборгованості.

В. Сладкевич

**Управління постачанням** — формування і реалізація управлінських впливів, заснованих на використанні об'єктивних законів, для повного та своєчасного забезпечення підприємства всіма видами ресурсів, необхідних для досягнення його стратегічних і поточних цілей. Суб'єкти У. п. — управлінські підрозділи підприємства, що відповідають за організацію ресурсного забезпечення його господарської діяльності (планово-економічний відділ, служби маркетингу або матеріально-технічного забезпечення). Об'єкти У. п. — сукупність постачальників які пов'язані з підприємством довготерміновими комерційними зв'язками, причому значні обсяги виробництва ними продукції (надання послуг) здійснюються спеціально для певного замовника. Особливістю У. п. є істотна відокремленість суб'єкта і об'єкта управління (керуючої та керованої підсистем), які мають усі відповідні ознаки формальних орга-

нізацій. Внаслідок цього У. п. у ринкових умовах здійснюється переважно через використання економічних (система економічного стимулювання, заохочень і санкцій, вкладень у специфічні активи виробництва та ін.) і соціально-психологічних методів управління (стимулювання прагнення до співробітництва, колективної ініціативи, відповідальності тощо). Можливості адміністративного втручання підприємства в діяльність власних постачальників є обмеженими і можуть призвести до антимонопольного переслідування. Виникнення У. п. пов'язане з розвитком субпідрядного виробництва, за якого підприємство свідомо відмовляється від випуску окремих складових або напівфабрикатів для власної основної продукції через розміщення довготермінових замовлень на їхнє виробництво серед спеціалізованих постачальників. Поширення субпідрядних зв'язків у промисловості зумовило появу спеціальних форм і методів У. п., найвідомішими з яких є системи "точно вчасно", "канбан" та ін. Посилення конкуренції та успіхи японських підприємств на світовому ринку змусили американських і європейських виробників розширити використання субпідрядних відносин у промисловості. У результаті було сформовано дві системи У. п. — японську та американську. В основі японської системи — прагнення до забезпечення кооперативного характеру субпідрядних відносин, які не повинні бути цілком формальними. При визначенні умов поставок замовник і постачальник виходять з існування "дилеми в'язня" — ситуації, за якої їхнє прагнення до тимчасової вигоди може заподіяти збитки кожній стороні. Для розв'язання цієї проблеми в договорах між японськими підприємствами ігноруються деталі, сторони передусім зобов'язуються уникати дій, що можуть спричинити втрати для контрагента. Мета У. п. за цією системою — забезпечення стійкого співробітництва між замовником і постачальником, у процесі якого усі суперечки мають вирішуватися на основі консенсусу. *Американська система*, яка набула поширення в Європі, ґрунтується на теорії взаємодії керівника і виконавця (агента), згідно з якою учасники субпідрядних відносин перебувають у нерівноправному становищі: керівник (замовник) має значні можливості для впливу на постачальника, оскільки планує

ділову операцію і диктує умови поставки; перевагами агента (постачальника), які дають йому змогу обстоювати власні інтереси, є наявність спеціальних знань і вмінь щодо виробництва певного виду продукції та можливість її продажу альтернативному покупцеві. Однак цілковите підпорядкування постачальника цілям замовника не відповідає навіть стратегічним інтересам виробника кінцевої продукції, конкурентоспроможність якої прямо залежить від якості її складових. Замовник, який бере до уваги цей факт, може розорити постачальника або змусити його знижувати якість напівфабрикатів. З огляду на це мета У. п. — забезпечення належного рівня задоволення постачальника за мінімальних витрат замовника (підприємства нерідко дотримуються принципу “один постачальник”). У 50–70-х роках ХХ ст. японська і американська системи У. п. розвивалися автономно, відповідно до підприємницьких традицій і національних особливостей ведення бізнесу. Глобалізація світової економіки у 80–90-х зумовила інтенсивний обмін формами і методами управління, формування уніфікованої системи У. п. Така система найбільшою мірою відповідає тиме умовам здійснення бізнесу в Україні.

*Л. Лопатенко*

**Управління проектами** — діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю, враховуючи обмеження за часом, коштами (ресурсами), а також якістю кінцевих результатів проекту. Будь-який проект має низку фаз (стадій, етапів). Для того щоб провести проект через усі фази (етапи, стадії), ним потрібно управляти. Постійної уваги керівника проекту потребують три позиції: час, бюджет і якість робіт, які також називають основними обмеженнями проекту. Існуючі методи У. п. дають змогу: визначити цілі проекту, обґрунтувати його, оцінити життєздатність; виявити структуру проекту; визначити необхідні обсяги і джерела фінансування; добрати виконавців; підготувати і укласти контракти; визначити терміни реалізації проекту, скласти графік виконання, розрахувати необхідні ресурси; скласти кошторис і бюджет проекту; планувати і враховувати ризики; забезпечити контроль за ходом реалізації проекту. Керівники проектів відповідають за терміни,

кошторис і якість результату. Вважається, що ефективне управління термінами робіт є ключем до успіху за всіма цими показниками. Часові обмеження проекту є найбільш критичними: там, де терміни виконання проекту суттєво порушуються, дуже ймовірними наслідками є перевитрата коштів і недостатньо висока якість робіт. Тому в більшості методів управління проектами головна увага приділяється плануванню графіка робіт і контролю за його дотриманням. З трьох основних обмежень найважче контролювати обмеження за якісними результатами проекту. Проблема полягає в тому, що завдання часто важко формулювати і відповідно контролювати. Для вирішення цих проблем використовуються, зокрема, методи управління якістю робіт і управління проектною командою. В У. п. можна виділити два значних блоки робіт: 1) *основна діяльність з проекту* (доінвестиційні дослідження; планування проекту; розроблення технічної, проектної і кошторисної документації; організація торгів і укладання контрактів; матеріалізація проекту — будівельно-монтажні роботи; виконання пусконаладжувальних робіт; здавання проекту; експлуатація проекту, випуск продукції; ремонт устаткування і розвиток виробництва; демонтаж устаткування — закриття проекту); 2) *забезпечення проекту* (різноманітні види діяльності: організаційна, правова, фінансова, матеріально-технічна, комерційна (маркетингова), кадрова та інформаційна).

*О. Царіненко*

**Управління ризиками** — 1) процес, який здійснюється з метою зменшення впливу ризику на результати діяльності організації; 2) процес вивчення параметрів об'єкта і суб'єкта ризику, зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на об'єкт і поведінку суб'єктаризику, його оптимізацію, планування, облік, контроль і регулювання виконання робіт з У. р. У системі управління організацією У. р. є компонентом підсистеми розроблення і реалізації управлінських рішень. До *організаційних питань У. р.* належать: формулювання принципів організації У. р.; розроблення організаційної структури У. р.; вибір моделей У. р.; збирання, узагальнення і перероблення інформації; захист результатів оптимізації ризиків тощо. *Принципи У. р.:* правова регламентація У. р. шляхом ство-

рення єдиного нормативно-методичного документа з ризиків; забезпечення високого наукового рівня процесу У. р.; забезпечення адаптивності управлінських процесів до змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ; обґрунтованість управлінських рішень; автоматизація управління; оптимізація ризиків. Процес У. р. передбачає здійснення моніторингу і аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів ризику; оцінку і оптимізацію ризику; застосування методів зниження ризику. Об'єктами моніторингу (безперервного спостереження) зовнішніх факторів ризику є: 1) макросередовище (міжнародні, політичні, економічні, соціально-демографічні, правові, екологічні, науково-технічні, культурні чинники); 2) інфраструктура регіону (ринкова інфраструктура, транспорт, зв'язок, будівництво, житлово-комунальне господарство, промисловість тощо); 3) мікросередовище організації (постачальники, споживачі, засоби масової інформації, групи впливу, суспільні організації, маркетингові посередники, місцеві органи влади). До внутрішніх чинників ризику належать низька надійність, непропорційність, невідповідальність, слабкість окремих компонентів системи управління організацією, її виробничої та організаційної структури, елементів функціональних видів маркетингу і менеджменту. *Основні методи аналізу факторів ризику:* методи порівняння, індексний, балансовий, графічний, функціонально-вартісний, факторний аналіз, системний аналіз та ін.; головна мета аналізу — виявлення "прогалин", недоліків системи управління організацією, її функціональних підсистем, що підвищують ризик вкладення інвестицій в її розвиток. В управлінні застосовуються такі організаційні та економічні *методи зниження ризику:* 1) метод ухилення від ризиків у разі виявлення ненадійних дій партнерів, постачальників, контрагентів, високого рівня невизначеності зовнішніх та внутрішніх чинників ризику; 2) метод розподілу ризиків між учасниками проекту, підрядниками, субпідрядниками (застосовується за значної невизначеності поточної та стратегічної ситуацій); 3) метод диверсифікації ризиків (їх розподіл за часом, сферами діяльності, підсистемами організації, проектами); 4) метод локалізації джерел ризику (етапів, учасників проекту), застосовується за можливості достатньо чітко

і конкретно визначити та ідентифікувати джерела ризику; 5) метод компенсації ризиків, належить до профілактичних методів У. р. і полягає у здійсненні стратегічної сегментації ризиків, прогнозуванні потреб і цінностей, нормуванні конкурентоспроможності об'єктів управління, підвищенні адаптивності організаційної структури, створенні резервів; 6) метод страхування ризику — створення спеціального страхового фонду, його розподіл, використання для подолання втрат і збитків шляхом виплат страхових сум; 7) метод хеджування, який полягає в тому, що продавець (покупець) товару укладає договір на його продаж (купівлю) і одночасно здійснює ф'ючерсну угоду (за поточними цінами, з передплатою, але за умови купівлі у майбутньому) протилежного характеру, тобто продавець укладає угоду на купівлю, а покупець — на продаж товару. Таким чином, наслідком будь-якої зміни ціни є програш продавців і покупців за одним контрактом і вигреш за іншим. У результаті вони не несуть збитків від зміни цін на товари, які потрібно купити чи продати у майбутньому.

В. Сладкевич

**Управління розвитком персоналу** — специфічний вид управлінської діяльності спрямований на розгортання кадрового потенціалу організації; має свої об'єкт, методи, форми, способи, технології управлінського впливу. Під розвитком персоналу розуміють: 1. Вміле забезпечення й організацію процесу навчання з метою досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через вдосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання й ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервні організаційне і особистісне зростання та розвиток. 2. Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу, його підготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри і службово-професійного просування персоналу, роботи з кадровим резервом, організації винахідницької та раціоналізаторської роботи. 3. Кадрово-економічну функцію,

спрямовану на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних рівнів у здобутті кваліфікації, необхідної для виконання професійних вимог. Це сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності, виробничих та індивідуальних цілей. Розвиток кадрів — процес, який складається з певної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу членів підприємства. 4. Здійснення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників і зростанню їхньої здатності робити внесок у діяльність організації. 5. Вищий тип руху, зміни матерії та свідомості, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток характеризується специфічними об'єктом, структурою, джерелом, формами, спрямованістю. Це не просто зміна, а перетворення у внутрішній будові об'єкта, його структурі, що є сукупністю фізично пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей. Загальна лінія прогресивного розвитку переплітається зі змінами, що утворюють так звані тупикові ходи еволюції або навіть спрямовані у бік регресу. 6. Розкриття або розгортання внутрішніх споконвічних потенцій об'єкта як автономне явище в силу внутрішніх закономірностей. 7. Процес незворотних, спрямованих і закономірних змін, що зумовлює виникнення кількісних, якісних і структурних перетворень психіки і поведінки людини. Основними властивостями розвитку, що відрізняють його від всіх інших змін, є незворотність, спрямованість, закономірність. 8. Освоєння людиною внутрішнього, індивідуально-психологічного і зовнішнього, суспільного потенціалу можливостей. Провідну роль у розвитку персоналу відіграє навчання.

Виходячи з аналізу визначень, поняття “розвиток” застосовують у різних значеннях. Розвиток може характеризуватися: 1) об'єктом дослідження, що є сукупністю функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків, залежностей, що змінюються з перетвореннями у внутрішній будові, структурі; розвиток відбувається процесуально у певних умовах взаємодії із “сусідніми системами”; 2) структурою (механізмом) з певною кількістю складових, порядком їхнього розташування і якісними

змiнами у процесі розвитку; 3) джерелом, що виникає внаслідок наявності протиріч між старим і новим; 4) формою, що виявляється в еволюційній (повільна, поступова якісна) і революційній (раптова, різка, стрибкоподібна) змiнах якісних характеристик у структурі об'єкта; основними формами розвитку є філогенез і онтогенез; 5) спрямованістю — прогресивною і регресивною; динамікою — часу і темпами росту.

Процес розвитку не є універсальним і однорідним; у ході розвитку діють різноспрямовані процеси. Поняття “розвиток” часто використовується разом з поняттями “дозрівання” і “ріст”. Ріст — це кількісні зміни в процесі вдосконалення певної психічної функції. Якщо не вдається знайти якісних змін, — це ріст. Дозрівання — процес, перебіг якого залежить від успадкованих особливостей індивідуума. Він складається з послідовних поперечно запрограмованих змін не тільки зовнішнього вигляду організму, а і його складності, інтеграції, організації і функцій. Розвиток, дозрівання і ріст взаємозалежні: дозрівання і ріст — зміни кількісні, що є основою для розвитку якісних. В остаточному вигляді організм — продукт не функціонального дозрівання, а функціонального розвитку: він функціонує, розвиваючись, і розвивається, функціонуючи. Основними формами розвитку є філогенез і онтогенез. Психічний розвиток у філогенезі здійснюється шляхом становлення психічних структур за біологічної еволюції виду або соціокультурної історії людства в цілому. У ході онтогенезу формуються психічні структури протягом життя індивіда, іншими словами, онтогенез — це процес індивідуального розвитку людини.

Відмінності у визначенні поняття “розвиток персоналу” можна пояснити некоректним використанням у практичній діяльності термінів “навчання” та “освіта”. Навчання означає підготовку до певної діяльності, виконання певних обов'язків. Освіта охоплює навчання, виховання і розвиток людини. Навчання і виховання завжди передбачають у кінцевому підсумку зміни людини. Це результат “замовлення” суспільства на її зміну, наприклад підготовка фахівця відповідно до вимог державного стандарту і норм. В освіті ритм зміни, зону найближчого розвитку в реальних межах часу і обставин визначає людина, що дося-

гає мети самозміни. Вона буде траєкторію і темп своєї зміни залежно від умов і самовизначення. Проте цінності самовизначення повинні бути “вирощені”, а освітні системи мають сприяти підвищенню культури людини.

Розвиток людини (персоналу) — це внутрішня діяльність із зміни кількісних і якісних показників, що виявляються в діяльності та відповідають її спадковим програмам (біологічному і соціальному кодам) і умовам керуючих впливів зовнішнього середовища. Умови зовнішнього середовища — наслідок діяльності соціуму і природи, що формують певні фактори впливу. Вплив зовнішнього середовища на людину в організації виявляється через системну діяльність персоналу управління з його навчання, виховання, розвитку і через навколишню природу. При цьому під освітою розуміють процес педагогічно організованої соціалізації, здійснюваної в інтересах особи і суспільства, або освоєння культурної спадщини суспільства і пов'язаного з нею рівня індивідуального розвитку. Під навчанням — спільну діяльність вчителя й учня з пізнання явищ навколишнього світу, їх закономірностей, історію розвитку та освоєння способів діяльності. Виховання — це процес цілісного впливу, ціль якого в нагромадженні людиною необхідного для життя в суспільстві соціального досвіду і формування у неї системи цінностей. Навчання відрізняється від виховання організованістю. При навчанні повинен бути реалізований державний освітній стандарт. У вихованні стандарту немає. І навчання, і виховання спрямовані на розвиток людини. Навчання допомагає нагромадити досвід у науковій і предметній сферах, а виховання — у соціальній. Професійна освіта — підготовка фахівців початкової, середньої і вищої кваліфікації для роботи у певній галузі діяльності.

Сутність управління розвитком виявляється через різноманіття зовнішніх і внутрішніх зв'язків і дій, що характеризують певний аспект управління. У р. п. здійснюють органи виконавчої державної влади в політичній, матеріальній і духовній сферах, зокрема керівництво вищими навчальними закладами країни, кадрові служби організації. На стратегічному рівні управління здійснюється через розроблення кадрової політики і ка-

дрових стратегій, на тактичному — через навчальні плани і програми підготовки фахівців. Основне призначення органів управління розвитком — організація і забезпечення освітнього процесу, керування навчальною і методичною роботою в навчальних закладах і кадрових службах. Мета розвитку персоналу — його зміна відповідно до потреби організації в робочій силі; у заміщенні певних посад для реалізації діяльнісних функцій; у формуванні необхідних людських ресурсів (якщо організація підготовлена до реалізації технологій управління людськими ресурсами); у підготовці людини (персоналу) до самостійного управління розвитком і виконання покладених діяльнісних функцій (якщо організація підготовлена до реалізації технологій управління “соціальною людиною”).

В. Колпаков

**Управління товарним асортиментом** — управління сукупністю виробів, що пропонується підприємством покупцям. Товарний асортимент складається із товарних груп (товарних ліній). *Товарна група (лінія)* — група товарів, пов'язаних між собою схожими функціями, призначенням для одних і тих самих груп споживачів, реалізацією через одні й ті самі місця продажу в межах одного цінового діапазону. *Завдання У. т. а.:* 1) визначення поточних і перспективних потреб покупців, аналіз способів використання певної продукції; 2) оцінка товарного асортименту конкурентів, прийняття рішень: яку продукцію необхідно додати до асортименту, а яку вилучити з нього; 3) оцінка необхідності диверсифікувати товарний асортимент; 4) вивчення пропозицій щодо створення нових продуктів, удосконалення існуючих, а також нових способів і сфер застосування товарів; 5) розроблення специфікацій нових чи модифікованих продуктів відповідно до вимог споживачів; 6) розроблення рекомендацій для виробничих підрозділів (підрозділів закупівель) стосовно якості, ціни, найменування, упаковки, необхідного сервісного обслуговування товару; 7) оцінка і перегляд товарного асортименту. Вирішальне слово у формуванні товарного асортименту підприємства повинно належати фахівцям і керівникам відділів маркетингу і продажу, а не виробничим підрозділам. *Стратегії*



*У. т. а.: 1. Витягування товарної лінії.* Кожна товарна лінія (група) може витягуватися за межі колишнього цінового рівня вгору, вниз і одночасно у двох напрямках. Витягування вгору здійснюється залученням до товарних ліній більш якісних, престижних і дорогих товарних одиниць з метою прискорення зростання прибутку, поповнення товарного асортименту, підсилення іміджу фірми, відповіді на дії конкурентів. Витягування вниз здійснюється додаванням до кожної товарної групи (лінії) простіших і дешевших товарних одиниць. При цьому з'являється можливість реклами привабливих низьких цін на продукцію фірми, розширення частки галузевого ринку. Витягування товарних ліній одночасно вгору і вниз застосовують фірми, які випустили продукцію середнього рівня якості та ціни; вони мають більше простору для маневру. *2. Наповнення товарної лінії.* Товарна лінія (група) може бути наповнена шляхом додавання до її складу нових товарних одиниць в межах існуючого цінового діапазону. Можливі мотиви наповнення товарної лінії: прагнення збільшити прибутки; відповідь на скарги і пропозиції дилерів, які втрачають клієнтів через відсутність певних товарних одиниць асортименту; намагання завантажити надлишкові виробничі потужності; прагнення стати лідером галузевого ринку за рахунок пропозиції повного спектру товарів певного асортименту; бажання зайняти вільні ринкові ніші, обмежити доступ до них конкурентів. *3. Поновлення товарної лінії.* Це актуально для всіх виробників продукції, особливо на ринках, що швидко змінюються; реалізується шляхом модернізації, поновлення дизайну, залучення нових зразків продукції до асортиментних груп. Основне завдання поновлення товарної лінії — запобігання відтоку покупців у бік сучасніших, якісніших і досконаліших товарів. Важливим є правильне визначення моменту виведення на ринок поновленої продукції — не надто рано, щоб не зашкодити продажу поточного асортименту, але і не надто пізно, щоб не відстати від конкурентів. *4. Скорочення товарної лінії.* Менеджери повинні концентрувати зусилля на продаж найприбутковішої продукції. Для цього потрібно періодично вивчати і оцінювати склад, обсяги продажу, витрати по кожній

товарній лінії та вилучати з неї застарілі, збиткові одиниці продукції. Скорочення складу товарних ліній здійснюється в періоди стійкого попиту за дефіциту виробничих потужностей.

*В. Сладкевич*

**Управління фінансовими ризиками** — процес прогнозування і нейтралізації їх наслідків, який передбачає ідентифікацію, оцінку, профілактику і страхування фінансових ризиків. *Принципи У. ф. р.:* усвідомлене прийняття ризиків; керованість фінансових ризиків; незалежність управління окремими ризиками; зіставлення рівня ризиків з фінансовими можливостями підприємства; економічність управління ризиками; урахування часового фактора в управлінні ризиками; врахування фінансової стратегії підприємства у процесі управління ризиками; можливість передавання ризиків.

Залежно від конкретних умов здійснення фінансових можливостей на підприємстві можуть бути використані певні методи нейтралізації фінансових ризиків: *1. Уникнення ризику.* Полягає у виконанні дій, які повністю виключають конкретний вид фінансового ризику, наприклад: відмова від здійснення фінансових операцій з надмірно високим рівнем ризику; відмова від використання значних обсягів позичкового капіталу; уникнення надмірного використання оборотних активів у низьколіквідних формах; відмова від використання вільних грошових активів у короткострокових фінансових вкладеннях. *2. Обмеження концентрації ризику.* Застосовується у фінансових операціях з високим рівнем ризику. Реалізується шляхом визначення на підприємстві внутрішніх фінансових нормативів: граничного розміру (відносної частки) позичкових коштів; мінімальних розмірів активів у високоліквідній формі; максимального розміру товарного (комерційного) чи споживчого кредиту, що надається одному покупцеві; максимального розміру депозитного внеску в одному банку; максимального розміру вкладення коштів у цінні папери одного емітента; максимального періоду спрямування коштів у дебіторську заборгованість. *3. Хеджування* — процес використання будь-яких механізмів зменшення ризику можливих фінансових втрат. У прикладному значенні хеджуванні ґрунтується на застосуванні

внутрішніх механізмів нейтралізації фінансових ризиків, наприклад: хеджування з використанням ф'ючерсних контрактів (укладання протилежних угод); хеджування з використанням опціонів або операцій "своп". 4. *Диверсифікація* — розподілення фінансових ризиків. Її напрямками є диверсифікація видів фінансової діяльності; валютного, депозитного портфелю, кредитного портфелю, портфелю цінних паперів; програм реального інвестування. 5. *Розподіл фінансових ризиків* шляхом їх передання партнерам по окремих фінансових операціях. Основні варіанти розподілу ризиків: між учасниками інвестиційного проекту; між підприємством і постачальниками сировини і матеріалів; між учасниками лізингової операції; між учасниками факторингової операції. 6. *Самострахування* (внутрішнє страхування). Полягає у резервуванні підприємством частини фінансових ресурсів. Основними формами самострахування є формування: резервного (страхового) фонду підприємства; цільових резервних фондів; резервних сум у бюджетах центрів відповідальності; системи страхових запасів матеріальних і фінансових ресурсів за окремими елементами оборотних активів підприємства. 7. *Інші методи нейтралізації фінансових ризиків*: одержання від контрагента по фінансовій операції додаткової премії за ризик; одержання від контрагента певних гарантій; скорочення переліку форс-мажорних обставин в бізнес-угодах; компенсація можливих фінансових втрат за рахунок передбаченої системи штрафних санкцій.

*В. Сладкевич*

**Управління якістю продукції** — методи і діяльність, спрямовані на досягнення такої якості продукції, яка б відповідала проектно-конструкторським, контрактним вимогам, а також вимогам споживачів цієї продукції.

*Н. Новальська*

**Управлінське консультування** — форма консалтингу; навчання і допомога бізнесменам, менеджерам у сфері управління бізнесом. В умовах переходу до ринкової форми господарювання великої актуальності набуває проблема прийняття менеджерами підприємств самостійних рішень не тільки щодо поточних, а й довгострокових

стратегічних питань. У сучасних умовах господарювання швидко зростає ціна помилки керівника. Тому в усьому світі протягом останніх 30–40 років підвищується увага до У. к., відбувається його трансформування. У. к. виступає у формі консалтингу як комплексного й ефективного способу допомоги бізнесменам і менеджерам у сфері діагностики стану бізнесу, визначення причин існуючих труднощів, прогнозування стратегічних перспектив, підготовки до прийняття конкретних рішень. Роль У. к. зростає також внаслідок підвищення темпів змін, що відбуваються в бізнес-середовищі організації. Успішні компанії відрізняються від збанкрутілих здатністю розробити ефективну систему пристосування до змін у зовнішньому середовищі. Вони постійно намагаються пристосуватися: до впливу з боку економічних, науково-технічних, соціальних, державних інститутів; до тиску з боку колективних, групових, індивідуальних інтересів; до змін, що стосуються робочої сили — підвищення її вартості тощо. Всі ці спроби найбільш успішні на основі використання високого потенціалу У. к. Воно дає змогу запобігти можливим великим втратам внаслідок грубих помилок менеджерів, керівників, власників компаній при плануванні, управлінні, недосконалії системі контролю. Місце і роль консалтингових організацій у забезпеченні розвитку підприємства визначаються самою природою консалтингу. Існує принципова відмінність між консультуванням і консалтингом: консультування — це навчання і допомога порадами, а консалтинг — допомога у вирішенні проблеми замовника. Отже, консалтинг є комплексною послугою із діагностування і "лікування" бізнесу. На практиці це передбачає такі етапи: збирання загальної інформації про бізнес; виявлення симптомів ускладнень; з'ясування проблем, що спричиняють симптоми ускладнень і знижують ефективність бізнесу; пошук альтернативних рішень, що сприяють усуненню проблем і супутніх симптомів; розроблення і впровадження рекомендацій для поліпшення ситуації. Розумінню природи консалтингу сприяє також з'ясування причин користування послугами консультантів. Вони пов'язані з тим, що консультанти мають якості, яких бракує іншим: видатні здібності до діагнозу, аналізу, синтезу; розвинена уява; здатність бачити картину

в цілому; чесність; здатність забезпечити об'єктивний, неупереджений розгляд проблем управління; потреба і вміння вчити, тренувати і допомагати іншим. Тобто консалтинг має свій предмет діяльності, свої специфічні технології, а також високопрофесійні кадри. Основними показниками професіоналізму консультанта є: особливі знання і вміння; здатність надати інтенсивну професійну допомогу; надзвичайна комунікаційна майстерність (усна і письмова); здатність устанавлювати продуктивні стосунки з іншими; бажання розвивати нові методи дослідження і навчання; ентузіазм і наполегливість. Спираючись на ці особисті та професійні якості, бізнес-консультант надає дієву допомогу підприємцям і менеджерам у вирішенні широкого кола питань сучасного менеджменту.

*В. Коростелев*

**Урвік** Ліндал (1891–1983) — видатний вчений, фахівець у галузі менеджменту. Народився 3 березня 1891 р. у м. Малверн (Вустершир, Англія); вивчав історію в Рептонському коледжі та Оксфордському університеті (новий коледж); у 1912 р. одержав ступінь бакалавра, а згодом — магістра; проходив допризовну військову підготовку в Рептоні та Оксфорді; у 1912–1914 рр. працював у сімейній компанії, а 1916 р. став її компаньйоном. У серпні 1914 р. був призваний до армії у званні лейтенанта, демобілізувався після Першої світової війни у грудні 1918 р.; отримав звання капітана; був нагороджений “Почесним хрестом за воєнні заслуги”, а також “Орден Британської імперії”. У 1919–1921 рр. працював у Fawness Brothers & Company в Орчестері; у 1922–1926 був співробітником Rowntree & Company в Йорку; в 1926–1928 займався створенням Управлінської дослідницької групи; у 1928–1933 — директор Міжнародного інституту менеджменту в Женеві. У 1934 р. був одним із засновників, а згодом керівником консультаційної фірми Urwick Orr & Partners. Вийшов на пенсію у 1965 р. і переїхав до Австралії, де помер 5 грудня 1983 р. *Основні праці:* “Організація роботи відділу збуту” (1928), “Значення раціоналізації” (1929), “Менеджмент завтрашнього дня” (1933), “Комітети в організації” (1937), “Динаміка адміністрування” (1941), “Елементи адміністрування” (1944), “Розроблення наукового

менеджменту” (1946–1948), “Моделі в організації” (1946), “Моральний стан” (1947), “Золота книга менеджменту” (1956), “Сутність топ-менеджменту” (1954), “Управління у двадцятому столітті” (1958), “Чи є менеджмент професією?” (1958), “Шістьнадцять питань щодо відбору та навчання менеджерів” (1958). У. зацікавився питаннями управління в період проходження допризовної військової підготовки в коледжі, потім намагався застосувати засвоєнні ним знання у виробничій компанії, що належала його родині. В цей час ознайомився з працями Ф. Тейлора, ідеї якого були близькі його власним. Протягом 40 років займався впровадженням у практику управління принципів менеджменту з одночасними спробами вдосконалення управлінських процесів. Був активним учасником англійського інституціонального “руху за вдосконалення менеджменту”, брав участь у процесах розвитку вищої освіти. Зробив значний внесок у розвиток практичного менеджменту та викладання управлінських дисциплін. Виступав з доповідями та читав лекції перед учасниками наукових і освітніх конференцій. Перший такий виступ відбувся у квітні 1921 р. в Оксфорді на тему “Менеджмент як самостійна наука”. Після успішного виступу був запрошений у Йорк в Rowntree & Company для допомоги в розробленні та впровадженні програм вдосконалення управління збутом і діяльністю центрального офісу, де у січні 1922 р. взяв на себе роль дослідника “організації та методів”. Результати дослідження опублікував у праці “Організація роботи відділу збуту”, яка стала першим внеском У. у вивчення організаційних змін та вдосконалення методів праці. Співробітництво з Rowntree & Company продовжилось через його участь в експериментах з організаціями у Великобританії. Функція У. полягала у проведенні бесід з керівниками всіх рівнів великих промислових компаній з метою оцінки їх реакцій на нову ідею і пропозицію щодо її експериментальної реалізації. У середині 1926 р. на виділені Фондом соціальних досліджень кошти він відкрив у Лондоні маленький офіс, в якому працював над здійсненням запланованого експерименту. На початку 1927 р. ним було сформовано чотири групи, до складу яких входило від восьми до десяти фірм. Для забезпечення порівнянності результатів ці

фірми залежно від їх розміру були віднесені до однієї з трьох категорій: крупні (понад 2000 працівників), середні (500–2000), малі (менше 500 осіб). Завдяки наполегливим зусиллям У. кількість компаній — учасників дослідницьких груп, які належали до усіх трьох категорій, поступово збільшилась. Згодом було створено управлінську раду для координування політики та розвитку відносин. Позитивний вплив участі компаній в УДГ став особливо помітним у 1930–1940 рр., особливо у першій групі, до складу якої входило приблизно 30 найбільших у Великобританії промислових концернів. У травні 1927 р. У. був членом британської делегації на Всесвітній економічній конференції. В той час особливого значення набула проблема “раціоналізації” щодо вдосконалення управління та підвищення продуктивності праці. У. брав активну участь при підготовці звіту про конференцію. Результатом його роботи стало опублікування книги “Значення раціоналізації”, що містила детальний виклад теоретичних принципів та практичних методів менеджменту, а також їх системного проникнення в управлінські процеси. У 1928 р. він прийняв пропозицію стати директором Міжнародного інституту менеджменту в Женеві. У 1933 р. вийшла наступна книга У. “Менеджмент завтрашнього дня”, що охоплювала широкий спектр теорій та практичних методів управління. Представлені в ній ідеї мали прогресивний характер, відображали різні спектри розвитку наукового менеджменту та давали уявлення про так званій “менталітет У.”, який значно вплинув на розвиток менеджменту в наступні роки ХХ ст. У 1933 р. у зв’язку із закриттям женецького Міжнародного інституту менеджменту внаслідок загальносвітової фінансової кризи вчений повернувся до Англії, де почався новий етап його кар’єри. У вересні 1934 р. розпочав роботу нове спільне підприємство “Urwick Orr & Partners Limited”, яке визначало свою діяльність як “надання консультаційних послуг у сфері організації та управління”. Мета їх — впровадження змін, рекомендованих для поліпшення організації та ефективності діяльності клієнтів, що передбачало попереднє і поточне консультування персоналу замовника та його перенавчання. Протягом другої половини 30-х років У. неодноразово отримував

запрошення виступити на зборах та конференціях різних об’єднань і товариств, що займалися проблемами менеджменту; тексти його доповідей часто друкувались у журналах та видавались у вигляді окремих брошур. Крім того, він написав багато спеціальних статей для комерційних журналів. Серед багатьох тем особливий інтерес його привертала дві: “організація та делегування повноважень” і “управління людьми”. Під час Другої світової війни У. перебував на державній службі, займався розробленням і впровадженням вдосконалень у методи організації та управління. Продовжував також співпрацювати з громадськими організаціями, в т. ч. з активізувавшим свою діяльність Інститутом промислового адміністрування. Його було обрано членом ради інституту, а у листопаді 1944 р. — головою його комітету з освіти, отримав мандат на перегляд та модернізацію учбової програми інституту. У 1945 р. У. взяв активну участь при створенні Комітету з викладання менеджменту при Міністерстві освіти. Був головою Комітету з освіти, що забезпечило йому важливу роль у процесі розвитку викладання менеджменту до кінця 40-х років. Починаючи із середини 50-х, співробітництво У. з різноманітними організаціями дедалі більше набувало міжнародного характеру. Він регулярно отримував запрошення виступати на конференціях національних наукових товариств та центрів викладання менеджменту різних країн. Міжнародну діяльність його було високо оцінено: Золота медаль Міжнародного комітету з організаційних наук (1951). У. став першим англієцем, якого було обрано членом вченої ради заснованої у 1958 р. Міжнародної академії менеджменту, згодом нагороджено Пам’ятною золотою медаллю Гантта.

*Н. Бутенко*

**Установчий договір** — один з обов’язкових установчих документів, які необхідні для створення і функціонування юридичної особи. Господарчі товариства діють на підставі У. д. та статуту. Асоціації та союзи юридичних осіб (Ю. о.) також діють на підставі підписаного усіма членами У. д. Він повинен містити такі відомості: назва Ю. о., місце її перебування, розмір і склад статутного капіталу; порядок управління Ю. о., зобов’язання засновників з

її створення; порядок їх сумісної діяльності зі створення Ю. о.; умови передання їй свого майна та участі в її діяльності; умови й порядок розподілу прибутку та збитків між учасниками; вихід засновників (учасників) зі складу Ю. о.; порядок її реорганізації та ліквідації, інші відомості, наприклад предмет та визначення мети діяльності Ю. о. тощо. У. д. укладається і підписується всіма засновниками (учасниками). Зміни У. д. здійснюються рішенням усіх учасників одноголосно або більшістю голосів. Склад обов'язкових даних в У. д. встановлюється законами про окремі організаційно-правові форми Ю. о. Приблизна структура У. д. товариства може складатися з таких статей: предмет договору; основні цілі та предмет діяльності товариства; його правовий статус; майно; управління товариством; розподіл результатів підприємницької діяльності між учасниками; права і обов'язки повних товариств; зміни складу членів товариства; його реорганізація та ліквідація, інші статті з урахуванням особливостей предмета діяльності товариства. В кінці У. д. необхідно вказати юридичні адреси та банківські реквізити членів Ю. о., повинні бути підписи засновників (членів). В У. д. рекомендується мати окрему статтю про відповідальність членів у разі невиконання зобов'язань щодо внесення у визначені терміни другої частини грошових коштів, повернення учасникам збитків в разі невиконання вимог У. д. та ін.

Л. Лопатенко

**Учасники проекту** — фізичні або юридичні особи, які беруть участь у його виконанні, забезпечують реалізацію задуму. Залежно від типу проекту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків (іноді сотень) організацій. Кожна з них виконує певні функції, має певний ступінь участі у проекті й несе конкретну міру відповідальності за його реалізацію. Важливою особливістю діяльності в межах проекту є численність учасників проектно-діяльності. У підготовці й реалізації інвестиційних проектів можуть брати участь замовник проекту (проектна компанія); консультанти (фінансові, юридичні, технічні та ін.); підрядники, постачальники машин, устаткування та інших інвестиційних товарів; покупець (замовник) проек-

ного продукту; страхувальники, гаранті і поручителі за кредитними договорами й контрактами та ін. Усі ці організації залежно від виконуваних ними функцій прийнято об'єднувати у групи (категорії) У. п. У світовій практиці управління проектами використовують певну термінологію щодо У. п. (вона широко вживається при реалізації міжнародних проектів і в Україні). **Замовник** — майбутній власник і користувач результатів проекту, головний його учасник. Проект можна вважати товаром, якщо він реалізується за умовами та згідно з потребами замовника. У ринковій економіці замовник (власник) проекту — це фізична або юридична особа, яка вкладає (інвестує) у проект власні чи позичені кошти і приймає рішення щодо термінів проекту, його вартості, контролю якості тощо. Замовником можуть бути як одна, так і кілька організацій, що об'єднали зусилля та капітали для реалізації проекту і використання його результатів, зокрема інвестори та інші особи, уповноважені ними реалізовувати проекти. **Інвестор** — особа чи організація, яка фінансує проект. Інвестором може бути замовник. Якщо інвестор і замовник — різні особи, інвестор укладає із замовником договір, контролює його виконання і здійснює розрахунки з іншими учасниками проекту. Інвестор може бути кредитором або пайовиком, який має частку в капіталі проекту. **Проектувальники** — проектні організації, які розробляють проектно-кошторисну документацію. Організація, що несе відповідальність за виконання комплексу проектних робіт, називається генеральним проектувальником. За кордоном генерального проектувальника частіше називають архітектором або інженером. **Архітектор** — особа або організація, що має право на підставі відповідно оформленої ліцензії професійно виконувати роботу зі створення проектно-кошторисної документації, специфікацій, вимог до проведення тендерів (торгів), а також здійснювати загальне управління проектом. **Інженер** — особа чи організація, що має право на підставі ліцензії займатися інжинірингом — комплексом послуг, пов'язаних із процесом виробництва й реалізації продукції проекту. Інжиніринг передбачає планування робіт, інженерне проектування, здійснення випробувань, а також контроль за здаванням об'єкта в

експлуатацію. *Постачальник* (генеральний постачальник) — організація, що здійснює ресурсне забезпечення проекту (закупівлі та поставки). *Підрядник* (генеральний підрядник, субпідрядник) — юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт відповідно до контракту. *Консультант* — фірма чи спеціаліст, які на контрактних умовах надають учасникам проекту консультативні послуги з питань його реалізації. *Керівник проекту* (за зарубіжною термінологією — менеджер проекту) — юридична особа, якій замовник (або інвестор) про-

екту делегує повноваження з управління роботами за проектом: планування, контроль та координація роботи його учасників. Конкретний склад повноважень керівника проекту визначається контрактом із замовником. *Проектна команда* — організаційна структура, яку очолює керівник проекту. Утворюють її на період здійснення проекту для ефективного досягнення його цілей. Склад і функції проектної команди залежать від масштабів, складності та інших характеристик проекту.

О. Самокиш



# Ф

**Файоль Анрі** (1841–1925) — відомий французький дослідник і фахівець в галузі менеджменту, засновник так званої класичної (адміністративної) школи менеджменту. Народився в м. Константинополі 29 липня 1841 р. Після закінчення ліцею і Національної вищої школи гірничої справи в м. Сент-Етьєн з 1860 до 1918 р. працював у гірничодобувній і металургійній компанії “Комментрі-Фуршамболь-Деказвіль” (“Комамболь”). Будучи керівником середнього рівня, став відомим завдяки публікаціям результатів досліджень геологічних проблем, а працюючи генеральним менеджером, допоміг врятувати компанію від банкрутства і перетворив її на одне із провідних підприємств Франції. Після 1918 р. Ф. був радником французького уряду з питань управління промисловістю, викладав у Національному військовому інституті Франції, заснував Центр адміністративних досліджень. Вважається одним із найвидатніших європейських фахівців першої половини ХХ ст., який зробив значний внесок у розвиток теорії наукового менеджменту. В книзі “Загальне і промислове управління” (1916) всі операції, які виконуються в організаціях, розподілив на шість груп: 1) технічні (виробництво, вичинка, обробка); 2) комерційні (купівля, продаж, обмін); 3) фінансові (залучення фінансових коштів і розпорядження ними); 4) страхові (страхування та охорона майна і осіб); 5) облікові (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика та ін.); 6) адміністративні (передбачення, організація, розпорядництво, координування, контроль). Незалежно від складності виробництва та розмірів підприємств ці шість груп операцій виконуються в них завжди і перебувають у тісному взаємозв’язку. Із всіх операцій Ф. виділяє адміністративні. Він сформулював 14 принципів управління, від застосування яких залежить успіх керування організацією, і застосовував їх у своїй практиці: 1) розподіл праці, мета якого — підвищити кількість і якість виробництва за постійних зусиль; 2) поєднання влади як права віддавати розпорядження і відповідальності

в управлінні; 3) дисципліна як дотримання правил, вимог, угод між працівниками і роботодавцями (керівниками); 4) єдиноначальність (підпорядкованість тільки одному безпосередньому керівникові, виконання його розпоряджень і звітність перед ним); 5) єдність керівництва (один керівник і єдиний план для групи людей, які діють у межах єдиної мети); 6) підпорядкування індивідуальних інтересів загальним (інтереси працівника або групи працівників не повинні ставитися вище від інтересів підприємства); 7) винагорода персоналу (повинна бути справедливою і задовольняти інтереси працівників та роботодавців); 8) оптимальне співвідношення централізації та децентралізації в управлінні; 9) ієрархія (керівні посади в організації від найнижчої до найвищої); документи, звіти, розпорядження повинні проходити шляхом ієрархії керівних посад; 10) порядок (матеріальний — кожна річ повинна знаходитися на відведеному для неї місці; соціальний — кожен працівник має бути на своєму місці); 11) справедливість (вимогливе, але справедливе ставлення адміністрації до підлеглих забезпечує лояльність персоналу до підприємства); 12) стабільність складу персоналу (надмірна плинність кадрів негативно впливає на ефективність розвитку підприємства; водночас є причиною і наслідком неефективного управління); 13) ініціатива (менеджери повинні заохочувати підлеглих висувати ідеї); 14) корпоративний дух (необхідно створювати дух єдності та спільних дій, розвивати колективні форми праці). Ф. підкреслював, що застосування принципів управління у практичній діяльності повинне мати гнучкий характер і завжди залежати від ситуації. Серед основних елементів управління він виділяв: 1) *планування* — “погляд уперед”, передбачення, яке ґрунтується на ресурсах, методах роботи в конкретній ситуації, майбутніх тенденціях діяльності підприємства; 2) *організацію* — забезпечення підприємства всім необхідним для функціонування (сировиною, устаткуванням, капіталом, персоналом, будівлями

тощо); розроблення структури організації для забезпечення єдності персоналу при досягненні цілей підприємства; 3) *розпорядження*, метою якого є залучення підлеглих до дій в інтересах підприємства (менеджер, який виконує обов'язки із розпорядження, повинен: добре знати власних підлеглих і усувати некомпетентних; знати особливості трудових угод між підприємством і працівниками; бути прикладом для підлеглих; здійснювати періодичні перевірки організації та використовувати їх результати в подальшій діяльності; проводити наради з підлеглими для досягнення єдності керівництва і узгодження зусиль; не перевантажувати свою увагу деталями; домагатися, щоб серед підлеглих домінував дух результативності, ініціативи, усвідомлення обов'язку); 4) *координування* — забезпечення досягнення узгодженості в роботі всіх ланок системи шляхом встановлення раціональних зв'язків між ними; 5) *контроль* — перевірка виконання роботи відповідно до затвердженого плану, оголошених наказів і встановлених принципів з метою виявлення, усунення і подальшого недопущення відхилень і помилок.

В. Сладкевич

**Фактори виробництва** — всі необхідні елементи, які використовуються для виробництва матеріальних і духовних благ. В економічній науці разом з поняттям “Ф. в.” використовується і “ресурси виробництва”. Ф. в., на відміну від ресурсів, — це реально використані у процесі виробництва ресурси, тобто “працюючі ресурси”. Існують різні підходи до класифікації Ф. в. Відповідно до марксистської теорії вони поділяються на дві великі групи: 1) особистісні (робоча сила як сукупність фізичних та інтелектуальних здібностей людини до праці); 2) речові (сукупність засобів праці, предметів праці та природних умов). Згодом економічна теорія звільнилася від соціально-класових ідеологічних поглядів на Ф. в., розширила їх межі й досліджує їх як загальні техніко-економічні елементи, без яких процес виробництва неможливий у будь-якому суспільстві. У другій половині XIX ст. деякі західні економісти всупереч марксистській класифікації ввели у науковий обіг три Ф. в.: працю, капітал і землю, кожен з яких створює його власнику певний вид доходу. Чотирифакторна кла-

сифікація елементів виробництва (праця, капітал, земля, підприємницькі здібності) тривалий час вважалася в економічній науці класичною і завершеною. Проте на кожному етапі розвитку суспільного виробництва під впливом науково-технічного прогресу постійно з'являються нові складові процесу виробництва, які з часом досягають такого рівня розвитку і значення, що перетворюються на самостійні Ф. в. Сучасна вітчизняна і світова економічна наука до складу Ф. в. відносить: працю, капітал, землю, підприємницькі здібності, науку, інформацію та екологію.

В. Осокіна

**Факторинг** — різновид торгово-комерційної операції, що поєднується з кредитуванням обігового капіталу клієнта; передбачає інкасування його дебіторської заборгованості, кредитування і гарантію від кредитних і валютних ризиків. Банк, надаючи підприємству цю комерційну послугу, дозволяє тим самим йому прискорити обіг своїх капітальних ресурсів. Операції у зовнішній торгівлі, у т. ч. забезпечення гарантії від кредитного і валютного ризику, визначаються як експортний Ф.

О. Казак

**“Fiat” (Fiat SpA)** — провідна автомобільна компанія Італії. Серед найбільших промислових компаній світу в 1983 р. за обсягом продажу посідала 39-е місце, в Італії — третє; серед компаній галузі — восьме місце у світі. Заснована 1899 р. Це широко диверсифікована інтегрована фірма, що спеціалізується на виробництві легкових автомобілів (45 % загального обсягу продажу в 1982 р.), промислових автомобілів і автобусів (21 %), комплектуючих виробів (9 %), сільськогосподарських тракторів (7 %), дорожно-будівних машин (4 %), металів (4 %), верстатів і виробничих систем (1,5 %); на інжинірингу, виробництві реактивних турбогвинтових літаків, залізничних потягів, спеціальної та електронної апаратури для ядерної і космічної промисловості та інших видів промислової продукції, а також на туризмі та транспортних перевезеннях. Виробництво автомобілів у 1983 р. становило 1371 тис. шт. Частка компанії на італійському ринку легкових автомобілів дорівнює 55,4 %. Фірма об'єднує майже 500 філій, субфіліалів і частко-



во контрольованих компаній. Має широку мережу заводів, станцій техобслуговування і збутових магазинів у всіх великих містах Італії. Крім того, за ліцензіями фірми працюють автомобільні заводи у країнах Європи, Азії, Африки і Латинської Америки. Провідними підрозділами фірми є відділення легкових автомобілів (понад 50 заводів, з них 26 — в Італії) і відділення вантажних автомобілів (понад 40 заводів, з них 15 — в Італії). У 1986 р. “Ф.” здобув компанію “Альфа Ромео” та її відділення, підсиливши свої позиції на світовому ринку, випускаючи нову модель “Альва-164”. У 1995 р. концерн “Ф.” завоював почесний титул “Автомобіль 1996 року”. У жовтні 2000 р. випустив вантажопасажирську модель “Добло”. Концерн поступово придбав збанкрутілі фірми, на початку ХХІ ст. до нього входили: “Феррарі”, “Лансія”, “Альфа Ромео”. Йому належить і кілька тракторних заводів.

А. Акаймова

**Фідлер Фред** (нар. 1925) — відомий вчений у сфері менеджменту, розробник моделі ситуаційного лідерства. Народився у Відні, 1938 р. переїхав до США; навчався у Чиказькому університеті, де одержав ступінь магістра з клінічної психології, а згодом — доктора гуманітарних наук (1946–1949); у 1951 р. переїхав до штату Іллінойс, де заснував Лабораторію дослідження групової ефективності; з 1969 р. — професор психології у Вашингтонському університеті; у 1992 р. вийшов на пенсію і продовжив наукову діяльність у галузі підготовки керівників. *Основні праці*: “Теорія ефективного лідерства” (1967), “Підвищення ефективності управління: Концепція відповідності вимогам, які висуваються до лідера” (1976). Широка відомість Ф. пов’язана із розробленням ним у середині 60-х років моделі ситуаційного лідерства, яка дає змогу передбачити ефективність робочої групи під керівництвом лідера. У моделі використовується три ситуаційні змінні, які дають можливість визначити ступінь сприятливості та контрольованості ситуації для певного лідерського стилю: 1) відносини між менеджерами і підлеглими (ступінь лояльності, довіри, підтримки, поваги у підлеглих до менеджера; якщо підлегли визнали лідера, вони робитимуть все можливе для досягнення

поставлених цілей); 2) структурованість роботи підлеглих; вона залежить від чіткості цілі, кількості способів її досягнення, ступеня обґрунтованості рішень керівника, специфічності рішень; 3) посадові повноваження лідера (відображає рівень формальної влади менеджера, його можливості впливати на стан підлеглих). На думку Ф., всіх менеджерів за ознакою стилю лідерства можна поділити на дві групи: орієнтованих на завдання і орієнтованих на відносини. При цьому лідерський стиль залишається відносно постійним і майже не змінюється залежно від ситуації. Модель ефективного лідерства базується на тому, що лідерство є ситуаційним. Три ситуаційні змінні (відносини між менеджером і підлеглими; структурованість роботи підлеглих; посадові повноваження лідера) у поєднанні з двома лідерськими стилями (орієнтований на завдання або на відносини) дають вісім типів ситуацій, які наочно описують модель Ф. (див. *Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера*). У 70-х роках Ф. працював над доповненням і розробленням способів практичного застосування моделі ситуаційного лідерства. Основним напрямом його діяльності було навчання лідерів і дослідження впливу на ефективність лідерства таких факторів, як досвід та інтелект керівників. У книзі “Підвищення ефективності управління: концепція відповідності вимогам, які висуваються до лідера” керівникам даються рекомендації стосовно того, як управляти атмосферою у групі, структурою завдання і позиційною владою, щоб мати змогу змінити ситуацію з метою досягнення відповідності власному стилю і підвищення ефективності управління.

В. Сладкевич

**Фізична особа** — цивільно-правове поняття людини як учасника цивільних відносин. З правового погляду Ф. о. є не тільки громадяни України, а й іноземні громадяни і особи без громадянства. Ф. о. — це людина, яка має правоздатність. Цивільна правоздатність — здатність мати цивільні права й обов’язки, яка визнається за всіма Ф. о. Правоздатність виникає з моменту народження людини і припиняється в разі її смерті. Для правоздатності Ф. о. в Україні характерна рівність. Винятки можуть бути встановлені Конституцією, закона-

ми чи міжнародними договорами України. Рівність правоздатності не передбачає обов'язкової рівності обсягу суб'єктивних прав, що належать окремим особам. Їх обсяг може бути різним і залежить від роду діяльності особи, її здібностей, одержуваних доходів, сімейного стану тощо.

В. Короткін

**“Філіп Морріс”** (*Philip Morris Inc.*) — третя харчова монополія США. Серед найбільших промислових компаній світу в 1983 р. за обсягом продажу посідала 68-е місце, 35-е в США, а серед компаній галузі — шосте у світі. Перша у США за виробництвом (друга у світі) і експортом сигарет; друга в США і п'ята у світі за виготовленням пива; третя в країні й у світі за випуском безалкогольних прохолодних напоїв. Заснована в 1919 р. До початку 70-х років — традиційно тютюнова компанія. У 1970 р. поглинула велику пивоварну фірму “Міллер брюінг”; а в 1978 р. — одного з найбільших у світі виробників безалкогольних напоїв — “Севен ап”. У 1984 р. на тютюнові виробни припадало 71 % загального обороту і 93,9 % валового прибутку (у т. ч. в США — 44,4 і 74,4 %), на пиво — 21,3 і 5,1 %, на напої, заморожені продукти й іншу продукцію — 7,7 і 1 % відповідно. У 1983 р. її частка у виробництві сигарет у США становила 36,9 %, у їх продажу на внутрішньому ринку в 1984 р. — 35,3, на світовому — 6,4, у їх експорті зі США — 58 %, загальне виробництво — 470 млрд шт. Виробляє сигарети на 10 фабриках у США й у 22 інших країнах, у багатьох з яких займає важливі позиції, у т. ч. в Італії (частка на ринку — понад 20 %), у Франції (16 %), у Німеччині, Бразилії. Сигарети “Мальборо”, що випускаються нею, вважаються найпопулярнішими у США та інших країнах. Частка компанії на ринку пива у США в 1984 р. — 21 %, відвантаження пива — 37 млн барелей. Має пивоварні заводи в семи штатах, а в шести — підприємства з виготовлення тари для пива. Виробництво безалкогольних напоїв та їх концентратів зосереджено переважно у США і Канаді, а продаються вони майже у 20 країнах світу. Загалом у 1984 р. 72,6 % обороту становили продаж її підприємствами у США, 6,7 % — експорт із США, 20,7 % — продукція закордонних

філій, у т. ч. 17,2 % — західноєвропейських. У 1986 р. поглинула харчову компанію “Дженерал фудс”. Обсяг продажу наприкінці 80-х років становив 20,7 млрд дол., чистий прибуток — 1,5 млрд дол., кількість працівників — 111 тис. осіб. Представництво компанії “Філіп Морріс Сервізес Україна” було відкрито в 1993 р. “Філіп Морріс Інтернешнел” почала свою діяльність в Україні 1994 р., придбавши 51 % акцій АТ “Харківська тютюнова фабрика”. З 1994 р. компанія інвестувала в Україні понад 65 млн дол. На початку 2005 р. нараховувала до 1300 працівників. У структурі компанії — головний офіс у Києві та вісім регіональних офісів.

А. Акаймова

**Фінансова звітність** — бухгалтерська звітність, що містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період. Це система узагальнених і взаємопов'язаних економічних показників поточного обліку, які характеризують результати діяльності підприємства за звітний період. Фінансова, податкова, статистична та інші звітності, що використовують грошовий вимірник, ґрунтуються на даних бухгалтерського обліку. Бухгалтерська звітність складається на підставі даних бухгалтерського обліку для задоволення потреб певних користувачів. Метою складання Ф. з. є подання користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства для прийняття ними рішень щодо придбання, продажу та володіння цінними паперами, участі в капіталі підприємства, оцінки якості управління та здатності своєчасно виконувати свої зобов'язання, забезпеченості зобов'язань підприємства, регулювання його діяльності тощо. Звітним періодом для складання Ф. з. є календарний рік. Проміжна звітність складається щоквартально зростаючим підсумком з початку звітного року. *Вимоги до якості Ф. з.:* дохідливість, достовірність, порівнянність, доречність, повнота. *Види Ф. з.:* 1) звіт про фінансові результати — відображається інформація про доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства; 2) звіт про власний капітал — відображає зміни у складі власного капіталу підприємства протягом звітного періоду; 3) звіт про рух

грошових коштів — відображає надходження і видатки грошових коштів внаслідок діяльності підприємства у звітному періоді; 4) примітки до фінансових звітів — сукупність показників і пояснень, яка забезпечує деталізацію і обґрунтованість статей фінансових звітів, а також інша інформація, розкриття якої передбачено відповідними положеннями.

*М. Базась*

**Фінансове планування** — процес, який передбачає: аналіз можливостей інвестиційних та фінансування, наявних в організації; прогнозування наслідків поточних рішень, для уникнення непередбачуваних наслідків та розуміння зв'язку між поточними та майбутніми рішеннями; обґрунтування обраного варіанта з інших можливих рішень (цей варіант вноситься в остаточну редакцію плану); оцінку результатів, досягнутих організацією, порівняно із цілями, встановленими у фінансовому плані. Існують різні види Ф. п. залежно від його термінів: короткострокове, середньострокове та довгострокове. Ф. п. базується на агрегатних показниках. Розробники фінансового плану розглядають зведені (або агреговані) інвестиційні показники за кожним видом діяльності при розробленні довго- та середньострокових фінансових планів. Аналізують агресивне зростання компанії, нормальне зростання, скорочення витрат, продажу або ліквідацію. Кожна альтернатива пов'язана з певним прогнозом грошових коштів. Таким чином, ці варіанти можна розглядати як взаємовиключні. При розробці фінансових планів аналізують всі можливі сценарії розвитку подій, тому ризики не мінімізують, а передбачають та розробляють заходи із запобігання їх виникненню. Повний фінансовий план — перелік обов'язкових документів: прогнозні баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про джерела та використання грошових коштів, тобто тих, що відображають фінансові цілі компанії. План завжди містить розділ, в якому зазначено обсяги та напрями інвестицій, необхідно передбачити також джерела фінансування. Це зумовлює визначення дивідендної політики, від якої залежатимуть обсяг і структура інших джерел фінансування. Основними умовами ефективного Ф. п. є прогнозування, пошук оптимального фінансового плану, контроль за втіленням його в життя. Прогнозування

передбачає здатність складати точні та обґрунтовані прогнози. Для менеджерів, які розробляють фінансовий план, потенційну проблему становить неузгодженість маркетингового, виробничого та інвестиційного планів, на яких він базується. Підготовка узгодженого зведеного прогнозу, в якому узагальнено результати прогнозування збуту, потоків грошових коштів, прибутків та інших показників, — процес дуже складний та відповідальний. Потрібно вибрати оптимальний фінансовий план, пам'ятаючи, що ідеального плану не існує, тому й досі немає моделі або процедури, згідно з якою було б уточнено всі складнощі та перепони, які виникають у процесі Ф. п. Здійснюючи контроль за впровадженням фінансового плану в життя, показники довгострокових планів використовують як базу для майбутньої діяльності. Існує багато моделей Ф. п., більшість з яких належить до імітаційного планування. Вони призначені для прогнозування наслідків альтернативних фінансових стратегій за різних вихідних припущень щодо майбутніх подій. Такі моделі є простими та практичними. Вони допомагають менеджерам розробляти прогнозні форми фінансової звітності, полегшуючи та суттєво зменшуючи вартість процедури передбачення. Короткострокове Ф. п. спрямоване на обігові активи та поточні зобов'язання. Більшість фінансових менеджерів за Ф. п. надають перевагу принципу відповідності, який полягає у відповідності термінів використання активів та зобов'язань. Це означає, що для фінансування довгострокових активів вони застосовують довгострокові позички і власний капітал; при виборі джерел короткострокового фінансування вирішують проблеми надходження грошових коштів за рахунок зростання кредиторської заборгованості або залучення короткострокових кредитів. Поточне Ф. п. передбачає контроль за змінами в обсягах грошових коштів та обігового капіталу. У короткостроковому Ф. п. використовують систему бюджетів за допомогою якої з'ясовують на короткостроковий (до одного року) період потребу в грошових коштах, джерела їх одержання та напрями витрат.

*Т. Мостенська*

**Фінансовий рік** — період, протягом якого діє затверджений бюджет. Більшість організацій орієнтується на календарний

рік. Проте відповідно до характеру бізнесу в деяких компаній (наприклад, торговельних) Ф. р. триває з 1 лютого по 31 січня наступного року, в інших — з 1 липня по 30 червня наступного року.

*О. Казак*

**Фінансовий стан підприємства** — ступінь забезпеченості підприємства необхідними грошовими ресурсами для нормальної господарської діяльності та своєчасного здійснення грошових розрахунків. Становище, коли підприємство не може виконати свої зобов'язання перед кредиторами, постачальниками ресурсів, виробничим персоналом, називають кризовим Ф. с. п. Він характеризується затримками в оплаті праці, наявністю регулярних неплатежів постачальникам за товари, прострочених позичок банкам, недоплат у бюджеті. Тривалий кризовий Ф. с. п. може призвести до його банкрутства.

*В. Захожай*

**Фінансові інвестиції** — вкладення коштів у різноманітні фінансові інструменти (активи), переважно у цінні папери.

*М. Копнов*

**Фінансові інструменти** — документи певної форми на паперовому, електронному чи іншому носії інформації, які визначають зміст і порядок надання інформації про зобов'язання та капітал, відсотки, дивіденди, збитки та прибутки, згортання фінансових активів та зобов'язань, відсотковий та кредитний ризик, справедливу вартість, хеджування. Приклади Ф. і.: 1) інструмент власного капіталу — контракт, який підтверджує право на частину в активах підприємства, що залишається після вирахування сум за всіма його зобов'язаннями; 2) інструмент хеджування — похідний Ф. і., фінансовий актив або фінансове зобов'язання, очікувана справедлива вартість яких компенсуватиме зміни справедливої вартості або потоку грошових коштів об'єкта хеджування; 3) похідний Ф. і. — а) розрахунки за яким здійснюватимуться у майбутньому; б) вартість якого змінюється внаслідок змін відсоткової ставки, курсу цінних паперів, валютного курсу, індексу цін, кредитного рейтингу або інших змінних, що є базисними; в) який не потребує початкових інвестицій; 4) склад-

ний Ф. і., який містить компонент фінансового зобов'язання і компонент інструменту власного капіталу; 5) контракт, який одночасно визначає виникнення (збільшення) фінансового активу одного підприємства і фінансового зобов'язання або інструменту власного капіталу іншого.

*М. Базась*

**Фінансові посередники** — юридичні особи, які на підставі ліцензії (дозволу) здійснюють визначену законодавством України комерційну (інвестиційні фонди та інвестиційні компанії), представницьку (довіріч товариства) або посередницьку (торговці цінними паперами, комерційні банки) діяльність. Ф. п. діють на ринку цінних паперів та позичкового капіталу. Законодавчо визначення інвестиційного фонду та інвестиційних компаній було дано у 1994 р. *Інвестиційний фонд* — юридична особа, заснована у формі закритого акціонерного товариства, що здійснює виключну діяльність у галузі спільного інвестування в інтересах і за рахунок засновників та учасників інвестиційного фонду шляхом випуску інвестиційних сертифікатів та виконання комерційної діяльності з цінними паперами. Інвестиційні фонди можуть бути закритими та відкритими. Закриті інвестиційні фонди створюються на певний термін і здійснюють свої розрахунки щодо інвестиційних сертифікатів після завершення цього терміну. Відкриті створюються на невизначений термін і здійснюють викуп своїх інвестиційних сертифікатів у терміні, встановлені декларацією інвестиційного фонду. *Інвестиційна компанія* — торговець цінними паперами, який крім інших видів діяльності може залучати кошти для спільного інвестування шляхом емісії цінних паперів та здійснювати їх розміщення. Інвестиційна компанія створюється у формі акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю. *Банк* — юридична особа, яка має виключне право на підставі ліцензії Національного банку України (НБУ) здійснювати такі операції: залучення вкладів грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення цих коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик; відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб. Банки в Україні відповідно до Закону України “Про банки

та банківську діяльність” можуть створюватися у формі акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю або кооперативного банку. Банки бувають універсальними та спеціалізованими. За спеціалізацією банки в Україні можуть бути ощадними, іпотечними, інвестиційними, розрахунковими (кліринговими). Банк набуває статусу спеціалізованого у тому разі, якщо понад 50 % його активів є активами одного типу. Статус спеціалізованого ощадного банку він набуває у разі, коли понад 50 % його пасивів сформовано за рахунок вкладів фізичних осіб. На підставі банківських ліцензій банки мають право здійснювати такі операції: 1) приймання вкладів (депозитів) від юридичних та фізичних осіб; 2) відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у т. ч. переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них; 3) розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик; 4) операції з валютними цінностями; 5) емісія цінних паперів, організація купівлі та продажу цінних паперів від свого імені (у т. ч. андеррайтинг); 6) надання гарантій і поручництва та інших зобов’язань від третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі; 7) придбання права вимоги на виконання зобов’язань у грошовій формі за поставлені товари та надані послуги, беручи на себе ризик виконання таких вимог та приймання платежів (факторинг); 8) лізинг, послуги з відповідального зберігання та надання в оренду сейфів для зберігання цінностей і документів; 9) випуск, купівля, продаж і обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів; 10) випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з їх використанням; 11) надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій. За умови отримання письмового дозволу НБУ банки також мають право здійснювати інвестування у статутні фонди інших юридичних осіб; випуск, обіг, погашення, розповсюдження державної та іншої грошової лотереї; перевезення валютних цінностей та інкасацію коштів; операції за дорученням клієнтів або від свого імені: з інструментами грошового ринку, з інструментами, що базуються на обмінних курсах та відсотках, з фінансовими

ф’ючерсами та опціонами; довірче управління коштами та цінними паперами за договорами з юридичними та фізичними особами; діяльність депозитарну, а також з ведення реєстрів власників іменних цінних паперів.

Ф. п., який діє виключно на ринку позичкового капіталу, є *кредитна спілка*. Це неприбуткова організація, заснована фізичними особами на кооперативних засадах з метою задоволення потреб її членів у взаємному кредитуванні та наданні фінансових послуг за рахунок об’єднаних грошових внесків членів кредитної спілки. Кредитна спілка — фінансова установа, виключним видом діяльності якої є надання фінансових послуг. Діє на засадах самофінансування, несе відповідальність за наслідки своєї діяльності та виконання зобов’язань перед своїми членами, партнерами, державним та місцевими бюджетами. Товари на фінансових ринках (як і будь-які інші товари) можуть рухатись нульовими та багаторівневими каналами товароруку. Канали товароруку нульового рівня називаються каналами прямого інвестування, а багаторівневі — каналами непрямого інвестування. Для фінансових ринків більш поширене використання непрямих каналів інвестування. Багаторівневі канали характеризуються наявністю Ф. п., що зумовлює зростання кількості клієнтів і водночас цін на фінансові ресурси. Отже, за непрямого фінансування грошові кошти реципієнтів проходять через Ф. п., до яких належать: банки, фінансові компанії, страхові компанії, інвестиційні компанії та інвестиційні фонди, позиково-ощадні асоціації, пенсійні фонди і фонди грошового ринку, кредитні спілки тощо.

Т. Мостенська

**Фінансові ресурси** — сукупність всіх видів грошових коштів, фінансових активів, які має в розпорядженні економічний суб’єкт (державна, регіон, підприємство, фірма). Ф. р. є результатом взаємодії надходжень і витрат, розподілу грошових коштів, їх накопичення і використання.

В. Захожай

**Фірма** — організаційно-господарська одиниця, яка здійснює підприємницьку діяльність у сферах промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту тощо, має

комерційні цілі та користується правами юридичної особи. Фірма складається з одного чи кількох підприємств, які спеціалізуються на конкретних видах діяльності (виробництво товарів, надання послуг) та функціональних підрозділів управління.

*В. Сладкевич*

**Фоллет Мері Паркер** (1868–1933) — відомий американський психолог, одна із засновників концепції “людських відносин”. Народилася 3 вересня 1868 р. у м. Куінсі, США; в 1898 р. з відзнакою закінчила Редкліфський коледж в Кембриджі (штат Массачусетс) за спеціальностями економіка, державне управління, правознавство і філософія. Розробила концепцію бізнес-підприємства як соціального органу і господарської одиниці; підтримувала ідеї групової діяльності та демократичного управління на робочому місці як способів досягнення найвищої ефективності виробництва. *Основні праці:* “Голова палати представників” (1896), “Нова державно-групово організація: рішення для народного правління” (1918), “Творчий досвід” (1924), “Свобода і координація” (1949). Ф. була, в першу чергу, вченим-політологом, підтримувала ідею створення суспільних груп, які розглядала як основну одиницю самоуправління і найефективніший спосіб досягнення справедливого суспільства з вищою продуктивністю праці. На її думку, колективне управління і самоуправління груп дає змогу досягти бажаних і ефективних результатів як в державній і суспільній діяльності, так і в бізнесі. Значну увагу Ф. приділяла аналізу фундаментальних понять конфлікту, влади, повноважень, керівництва, які є основою будь-яких взаємовідносин. У процесі дослідження діяльності бізнес-підприємств вона застосовувала досягнення як природничих, так і соціальних наук, вказувала на необхідність забезпечення єдності дій в умовах різноманітності інтересів і стимулювання розвитку людських відносин у процесі праці. Вчення Ф. за її життя набуло широкої підтримки, але поступово втратило популярність. Проте основні його ідеї зберігають свою цінність і нині.

*В. Сладкевич*

**“Фольксвагенверк”** (*Volkswagenwerk A. G.*) — найбільша автомобільна компанія Німеччини. Серед найкрупніших промис-

лових компаній світу в 1983 р. за обсягом продажу посідала 31-е місце, третє в країні; серед компаній своєї галузі — п'яте у світі. Її частка у виробництві легкових автомобілів у Німеччині — 38 %, у світі — майже 10 %. Концерн контролюється державою: основні акціонери — уряд Німеччини і землі Нижня Саксонія (по 20 %). Заснований у 1937 р. Дуже швидкий розвиток у довоєнний і відновлення в повоєнний період забезпечили йому розроблена разом з фірмою “Порше” модель малолітражного і дуже популярного автомобіля “Жук” (“Фольксваген-1200”), виробництво якого без яких-небудь суттєвих конструктивних змін тривало з 1939 до 1976 р. У період Другої світової війни випускав військову техніку. Із середини 50-х років почав випускати вантажівки і невеликі автобуси, а з 1974 р. упроваджує нові моделі легкових автомобілів, водночас проникаючи в інші сфери діяльності. У 1970 р. придбав найбільшу в Німеччині фірму з лізингу автомобілів, а в 1979 р. — одного з провідних виробників оргтехніки “Тріумф-верке Нюрнберг” (нині “Тріумф-Адлер”). З початку 50-х років будує автомобільні заводи і здобуває діючі фірми в Німеччині й інших країнах, у т. ч. в 1965 р. — фірму “Ауто-уніон” (у 1969 р. об'єднана з філією компанії в “Ауді ауто-уніон”, частка якої у випуску автомобілів у Німеччині — 7 %), у 1979–1980 р. — філії американської монополії “Крайслер” у Бразилії й Аргентині. Майже 90 % обороту компанії припадає на автомобілі та двигуни, 5 % — на оргтехніку і 5 % — на інші товари і послуги. Основа виробничої програми — малолітражні та легкові автомобілі середнього класу (частка в загальному випуску автомашин — 90 %). Розроблено 12 базових моделей і понад 100 їх модифікацій. Компанії належать 8 заводів у Німеччині, автобудівельні заводи в Бразилії, Мексиці, Бельгії, ПАР, Аргентині, автоскладальні — у США, Нігерії та інших країнах. Заводи у Німеччині випускають майже 65 % всіх автомобілів, вироблених компанією, і експортують до 55 % своєї продукції, постачаючи її переважно в країни Західної Європи. Частка компанії на ринку легкових автомобілів у Німеччині в 1983 р. становила 28 %, а вантажних вантажопідйомністю до 6 т — 44 %. Понад 40 % закордонного і до 15 % загального випуску легкових автомобілів припадає

на філії в Бразилії, де вона контролює 42 % ринку легкових і 36 % — вантажних автомобілів. Частка на ринку автомобілів Мексики, де компанія є їх найбільшим виробником, — майже 35 %, Нігерії — 30, ПАР — 12, Аргентини — 12, США — 2 %. У 1983 р. 36 % загального обороту становив продаж в Німеччині, 38 % — експорт із Німеччини, 26 % — продаж закордонних філій. Компанія має розгалужену мережу відділень із збуту і технічного обслуговування в Німеччині та інших країнах (майже 450 точок), лізингові фірми в Німеччині та інших країнах Західної Європи (майже 400 пунктів) в Канаді; мережу складів з торгівлі запчастинами; науково-дослідні та конструкторські центри, на яких зайнято майже 10 тис. осіб. Витрати на НДДКР у 1983 р. становили 1,4 млрд марок. У компанії широкі зв'язки з іншими автомобільними концернами, у т. ч. в галузі вантажного автомобілебудування (машини вантажопідйомністю 6–9 т), з австрійським “Штайер-Даймлер-Пух”, японським “Ніссан мотор” (угода 1983 р. про спільне виробництво легкового автомобіля, для продажу в Японії та інших країнах Південно-Східної Азії). Виробництво автомобілів у 1983 р. становило 2116 тис. шт., у т. ч. в Німеччині — 1413 тис. шт. З 1998 р. концерну належить марка “Роллс-Ройс”. На початку 2005 р. до складу концерну входило п'ять торгових марок: “Фольксваген”, “Ауді”, “Сєат”, “Шкода аутомобілова”, “Фольксваген-Саксонія”.

А. Акаймова

**Фонд заробітної плати** — витрати на оплату праці персоналу підприємства. Визначається окремо для промислово-виробничого і непромислового персоналу. Для промислово-виробничого персоналу розраховується за категоріями працівників: для робітників, у т. ч. відрядних та погодинних, фахівців, службовців, керівників. Ф. з. п. охоплює як основну, так і додаткову заробітну плату. Основна заробітна плата — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків). Вона визначається у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців. Додаткова заробітна плата — винагорода за працю

понад установлену норму, за трудові успіхи та винахідництво, за особливі умови праці. Це доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. Фонд основної заробітної плати робітників-відрядників обчислюється як добуток зведених відрядних розцінок за одиницю продукції на кількість продукції за програмою або середньої тарифної ставки на трудомісткість програми у нормо-годинах. На підприємствах зі стійкою й обмеженою номенклатурою продукції Ф. з. п. відрядників визначається за відрядними розцінками. Для цього використовується укрупнена розцінка за деталь, вузол, виріб. На підставі отриманих укрупнених розцінок і виробничої програми визначається Ф. з. п. відрядників. На підприємствах серійного й одиничного виробництва Ф. з. п. робітників-відрядників можна визначити множенням середньогодинної тарифної ставки ( $T_c$ ) на кількість нормо-годин, необхідних для виконання програми ( $T_n$ ):

$$ЗП_{\text{відр}} = T_c \cdot T_n$$

Ф. з. п. робітників-погодинників визначається на підставі середньогодинної тарифної ставки, планового фонду часу робітника ( $\Phi_p$ ) і кількості погодинників ( $\mathcal{C}_n$ ):

$$ЗП_n = T_c \cdot \Phi_p \cdot \mathcal{C}_n$$

У *годинний Ф. з. п.* робітників включається оплата відрядників за відрядними розцінками, погодинників за тарифними ставками, доплати відрядникам за прогресивними розцінками, доплати і надбавки з Ф. з. п. (умови праці, майстерність, інтенсивність та ін.). *Годинний фонд*, збільшений на доплати за законодавством, не пов'язаний з роботою (додаткова заробітна плата), формує *денний Ф. з. п.* *Фонд місячної (річної) заробітної плати* робітників містить денний фонд, оплату чергових і додаткових відпусток за період виконання різних обов'язків, не пов'язаних безпосередньо з роботою. Ф. з. п. фахівців, керівників і службовців визначається для кожної категорії окремо шляхом множення посадових окладів на кількість працівників певної категорії, плюс доплати і премії відповідно до трудового законодавства. Ф. з. п. непромислового персоналу розраховується так само, як і для промислово-виробничого персоналу. Загальний Ф. з. п. по підприєм-

ству визначається додаванням Ф. з. п. по всіх категоріях. Визначений таким чином Ф. з. п. є елементом витрат підприємства і зараховується до собівартості продукції. Додаванням до Ф. з. п. величини премій, виплачуваних із прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, одержують фонд оплати праці підприємства. Виходячи з різних видів Ф. з. п., визначають середньогодинну, середньоденну, середньомісячну (річну) заробітну плату за категоріями працюючих на одного середньоспискового працівника в цілому по підприємству з урахуванням і без урахування виплат винагороди з прибутку підприємства.

*А. Калина*

**Фондова біржа** — організаційно оформлений, постійно діючий ринок, на якому здійснюється торгівля цінними паперами. На деяких Ф. б. виконуються операції з купівлі та продажу іноземних валют і золота. Через Ф. б. мобілізуються кошти для інвестицій в промисловості, торгівлі, сільському господарстві, здійснюється централізація капіталу. Ф. б. — ефективний інструмент мобілізації грошових ресурсів населенням, підприємствами, державою (зокрема, для покриття бюджетного дефіциту).

*В. Захожай*

**Фондовий брокер** — акредитований (зареєстрований в установленому порядку) посередник при здійсненні операцій між покупцями і продавцями цінних паперів, валют та інших цінностей на фондових біржах. Діє за дорученням і за рахунок клієнтів, одержуючи за посередництво певну платню. Так само може діяти і за власний рахунок, але за дорученням довірителя.

*О. Казак*

**Форвардна угода** — договір про здійснення операції з купівлі-продажу іноземної валюти за валюту України або іншу іноземну валюту за курсом, погодженим сторонами в момент укладання угоди, що передбачає постачання валюти і гривень у термін більший, ніж третій робочий день з дати укладання угоди.

*О. Казак*

**Форд Генрі** (1863–1947) — відомий американський промисловець, “король” автомобілебудування США, один із творців

теорії менеджменту. Народився 30 липня 1863 р. біля м. Діборн, штат Мічиган (США), в родині фермерів-емігрантів з Ірландії; у 15 років залишив заняття в школі й почав працювати учнем слюсаря в механічній майстерні в м. Детройт; у 1893 р. став головним інженером Едісоновської компанії, що спеціалізувалась на освітленні Детройта, а в 1899 р. — головним інженером Детройтської автомобільної компанії. В 1903 р. заснував “Форд мотор компані”, маючи на цей час репутацію винахідника швидкісних моделей автомобілів, яку він завоював завдяки участі його машин в автогонках; у 1906 р. придбав контрольний пакет акцій своєї компанії. Тріумфом Ф. стали розроблення і масовий випуск моделі “Т”. За 19 років, починаючи з жовтня 1908 р., було продано 17 млн автомобілів цієї марки (таку саму кількість було виготовлено автомобільними компаніями всього світу). В 1921 р. компанія “Форд” контролювала 56 % ринку автомобілів, проте наприкінці 20-х років втратила позиції лідера на автомобільному ринку США.

У своїх працях “Моє життя, мої досягнення” (1924), “Сьогодні і завтра” (1927) Ф. розробив теорію, яку назвали “Фордизм”. На своїх підприємствах він організував систему поточно-масового виробництва, основою якої стало впровадження конвеєрної збірки, що разом з іншими технічними новаціями (чітка система контролю і планування, уніфікація деталей, стандартизація продукції та ін.) різко підвищило рівень продуктивності праці та знизило собівартість продукції. Ф. вважав за необхідне: добре оплачувати працю кожного робітника і стежити за тим, щоб він працював всі 48 годин на тиждень, але не більше; забезпечувати найкращий стан всіх машин; привчати людей поважати знаряддя праці, оточення і самих себе. На всіх підприємствах Ф. домінували такі принципи: важкі роботи виконуються машинами; жорсткою вимогою організації виробництва є оперативне впровадження кращих науково-технічних розробок; чистота, гігієнічність — обов’язкові параметри виробничого середовища; суворе врахування психофізіологічних якостей працівників за їх розподілу для монотонних чи творчих операцій. Ф. був прибічником патерналістських відносин керівників і підлеглих. Організував заходи



з поліпшення соціального стану робітників. Першим в автомобільній галузі встановив на своїх заводах мінімальний рівень заробітної платні та 8-годинний робочий день. На заводах Ф. створено одне із перших ремісничих училищ у США, працювала соціологічна служба зі штатом 60 осіб для вивчення умов праці, побуту, відпочинку робітників. Ф. вважав найважливішим завданням бізнесменів — створити умови в країні, завдяки яким повною мірою можуть виявитися можливості її народу, зазначав, що одна із цілей промисловості — це не тільки забезпечувати споживачів, а й створювати їх. У 1914 р. ввів на своїх заводах найвищу оплату праці в галузі, чим викликав обурення багатих підприємців. Його пояснення з цього приводу були такі: якщо робітники не стануть добре заробляти, то вони не зможуть бути активними споживачами товарів, а в Америці не з'явиться середній клас, від соціальної стабільності якого залежить динамічний розвиток економіки країни. Ф. негативно ставився до спекулянтів, зазначаючи що вони не створюють суспільно корисні цінності, а прагнуть скористатися моментом і підвищити ціни, займаючись такою ж злочинною діяльністю, як і ті бізнесмени, які мають вигоду від війн. Такі люди, на думку Ф., найчастіше є невігласами в бізнесі, оскільки вважають, що найвища ділова мудрість полягає в тому, щоб нажитися будь-яким шляхом і якомога швидше.

*В. Сладкевич*

**“Форд Мотор”** (*Ford Motor Company*) — одна з провідних автомобільних компаній світу. Серед найбільших промислових компаній у 1983 р. за обсягом продажу посідала шосте місце у світі, четверте в США; серед компаній галузі — друге місце. Заснована в 1903 р., спеціалізується на виробництві легкових і вантажних автомобілів, деталей, вузлів і комплектуючих до них (92 % за обсягом продажу в 1983 р.). У 1983 р. було випущено 4934 тис. легкових і вантажних автомобілів; виробляє автомобілі у Німеччині, Великобританії, Іспанії, Бразилії, Австралії, Мексиці, Аргентині, ПАР. Випускає також колісні трактори і комплектуючі до них для сільського господарства і промисловості — 67 тис. (1983 р.), у т. ч. в США — 28 тис. Трактори виробляються також у Бельгії, Бразилії, Франції, Великобританії. Крім того, фірма випускає аерокос-

мічне устаткування для державних установ і промисловості (системи та прилади зв'язку, супутники, наземні станції керування ракетами), сталь, скло та інші сировинні товари, переважно для автомобільної промисловості. У 1990 р. придбала компанію “Ягуар”. У 1996 р. випустила 250-мільйонний автомобіль. У 1998 р. стає другим у світі виробником легкових і вантажних автомобілів за сумарним показником. У 2000 р. міжнародне журі визнало компанію “Автомобілем століття”. У 2001 р. розробила нову модель “Форд Мондео”. За обсягами продажу на початку XXI ст. посідає друге місце.

*А. Акаймова*

**Форма власності** — економічна категорія, яка визначає належність засобів виробництва, робочої сили, частки доходу та інших об'єктів власності певній юридичній або фізичній особі. В Україні згідно з Господарським кодексом від 16 січня 2003 р. № 436-IV існують такі форми власності: приватна, колективна, державна, комунальна.

*О. Царіненко*

**Форми комунікації організаційні** — ділова розмова, спір, дискусія, ділова бесіда, торги, наради, ділові переговори тощо. *Ділова розмова* — розмова з колегами і партнерами, клієнтами, замовниками, суперниками і конкурентами. *Спір* як форма організаційної комунікації має такі особливості: конфліктний характер обговорення; участь принаймні двох суб'єктів (пропонента і опонента), які ведуть боротьбу за власні тези і спростовують тези іншої сторони; учасники спору рівнозначні у своїй ролі в процесі обміну думками за ступенем активності, видами і формами прямого і зворотного зв'язку між собою; предметом спору є питання, щодо якого кожна сторона має власну думку; спір як вид ділового спілкування не регламентується у часовому, просторовому, процедурному відношенні; наслідками спору часто є конфронтація його учасників. *Дискусія* як форма ділового спілкування пов'язана з організованістю, упорядкованістю, колективною діяльністю з'ясуванням істини. Учасники дискусії виступають партнерами, співавторами у колективному обговоренні спірних питань; мета дискусії — не спростувати точки зору

опонентів, а проаналізувати їх, знайти та використати позитивні тези; позиції сторін можуть бути не тільки взаємовиключними, а й взаємодоповнюваними; обговорення спірних питань пов'язане з аналізом, колективною діяльністю, формуванням спільної точки зору; на відміну від суперечки з її конфліктністю і протилежністю думок дискусія веде до компромісу. *Ділова бесіда* — форма усної комунікації між кількома людьми у вузькому колі. Офіційні рішення за результатами ділових бесід приймаються не завжди, але їх учасники одержують інформацію для наступних дій. Бесіди є важливим елементом таких управлінських процедур, як оформлення на роботу, звільнення співробітників, прийом відвідувачів, консультування, ділові переговори, зустрічі. Ділові бесіди можуть бути: офіційними і неофіційними (робочими); цільовими, присвяченими конкретним завданням та загальними; регламентованими, що проводяться відповідно до певних правил, і нерегламентованими. Діловий бесіди як форми комунікації властиві тісні контакти, безпосереднє спілкування, обов'язковий зворотний зв'язок. *Збори* — форма колективного обміну інформацією, який завершується прийняттям конкретних рішень. На зборах має бути присутнім весь персонал організації (підрозділу). Розглядаються і обговорюються загальні питання, що накопичилися за певний проміжок часу. Метою зборів часто може бути підведення підсумків діяльності та визначення планів на майбутнє. *Нарада* — метод управління, в процесі якого відбувається обмін інформацією та досвідом на основі колективних знань, а також виробляються та приймаються рішення, що доводяться до виконавців. Проблемну нараду проводить з метою пошуку оптимального вирішення проблеми в обмежений термін. Схема її проведення: повідомлення або доповідь; питання до доповідача; обмін думками; пропозиції з вироблення рішень. Мета інструктивної наради — доведення наказів, розпоряджень і необхідної інформації до підлеглих (як правило, рішень, прийнятих керівництвом фірми, державними органами управління стосовно різних аспектів діяльності фірми), здійснення інструктажу. Шляхом оперативної (диспетчерської) наради від підлеглих отримують інформацію про поточні справи в організації. Вона повинна проводитися регулярно, в один і той самий день і час ти-

жня; склад учасників має бути постійним. Нарada без збирання учасників передбачає вирішення проблемних питань у робочому порядку і відбувається в три етапи: 1) проблема, що вимагає вирішення, формулюється керівником у письмовому вигляді; добираються необхідні вихідні матеріали для її вирішення і складається список осіб, які можуть взяти участь в пошуку оптимального рішення; 2) зазначеним особам надсилаються бланки з письмовим формулюванням проблеми і зазначенням місцезнаходження матеріалів для її можливого вирішення; кожен учасник повинен виробити свою точку зору і письмово викласти її на тому самому бланку; 3) керівник збирає заповнені бланки, ознайомлюється з їх змістом, спілкується з кожним учасником, уточнює пропозиції. *Ділові переговори* — зустрічі та наради представників різних фірм з розгляду бізнес-питань. Залежно від питань, які розглядаються, переговори можуть мати такі цілі: презентація фірми для створення її позитивного іміджу у ділових колах; презентація бізнес-проектів для інформування ділових партнерів; пошук заінтересованих у підтриманні розроблення і реалізації проекту осіб; звіт про виконану роботу; обговорення планів реалізації майбутніх проектів; презентація товару та ін. Переговори призначені для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками у формі пропозицій про вирішення поставлених проблем укласти угоду і одержати результати, що відповідають інтересам ділових партнерів. Успіх переговорів цілком залежить від якісної підготовки до їх проведення. Перед початком переговорів необхідно мати розроблену модель: чітко уявляти предмет і проблему переговорів; розробити приблизну програму, сценарій процесу переговорів (може бути кілька варіантів розвитку подій); визначити питання, з яких можливі поступки, а також вищий і нижчий рівні компромісів.

В. Сладкевич

**Формування організаційної культури** — процес створення системи матеріальних і духовних цінностей, принципів і норм поведінки, характерних для певної організації. Завдання Ф. о. к. не має єдиного правильного рішення. Організації складні, унікальні, постійно змінюються, як і ситуації, в яких вони перебувають. Проте

фахівці пропонують загальний порядок дій керівництва із створення і вдосконалення організаційної культури, який ґрунтується на науковому, системному, ситуаційному підходах і складається з таких етапів: 1. *Діагностика недоліків і проблем в організації*. Їх ознаки: поширення чуток, пліток; низька продуктивність праці, її подальше зниження, неспроможність до колективної роботи; низька трудова дисципліна, невиходи на роботу; підвищений рівень травматизму; високий рівень плинності кадрів; недотримання комерційної та службової таємниці тощо. 2. *Аналіз і виявлення місця локалізації можливих причин недоліків і проблем*: дослідження ставлення до праці; змісту і умов праці; вивчення наявності, специфіки, сприйняття організаційної культури та її елементів; дослідження соціально-психологічного клімату; якості трудового життя як системи факторів, які визначають самопочуття працівників на підприємстві, їхнє ставлення до праці та організації. Методами дослідження і аналізу можуть бути спостереження, опитування, тестування, експрес-діагностика, соціометрична техніка та інші нароби в таких галузях науки, як психологія, соціологія, педагогіка, економіка праці, управління персоналом та ін. 3. *Формулювання проблем (проблеми)* і висування гіпотез щодо їх вирішення. 4. *Декомпозиція проблеми*: визначення її структури, причин і чинників, які впливають на неї. Наприклад, на підприємстві низька якість трудового життя персоналу. У цьому разі потрібно дослідити, що впливає на розвиток цієї проблеми: недоліки в організації праці; відсутність уваги керівництва до потреб працівників; неефективний стиль управління; недостатня мотивація персоналу до праці; відсутність відданості та лояльності працівників до організації; сильний вплив людей, які негативно ставляться до керівництва підприємства; негативний морально-психологічний клімат у колективі. 5. *Розроблення і реалізація програми Ф. о. к.* На цьому етапі керівництвом вирішуються такі завдання: а) забезпечення зовнішньої адаптації та виживання фірми: формування місії організації; визначення основних цілей та стратегій їх досягнення; прийняття рішень щодо організаційної структури управління; створення інформаційної системи; встановлення взаємодії з представниками зовнішнього середовища;

організація контролю і коригування дій; б) забезпечення внутрішньої інтеграції: налагодження і підтримання ефективних робочих відносин між членами колективу; визначення критеріїв членства в організації; вибір методів комунікації; визначення і розподіл влади і статусів в організації; формування міжособистистих відносин; визначення бажаного та небажаних стилів і зразків поведінки. 6. *Підтримання організаційної культури*. Організаційну культуру потрібно не тільки формувати а й підтримувати. Сильна культура сприймається більшою кількістю працівників, чітко визначає пріоритети, має глибокий вплив на поведінку в організації.

*Основні методи підтримання організаційної культури*: 1) виділення і демонстрування персоналу основних пріоритетів уваги, контролю і оцінки з боку менеджерів (таким чином керівники доводять до відома підлеглих, що є важливим в їх роботі, що очікується від них); 2) визначення критеріїв прийняття на роботу, просування і звільнення (ціннісні орієнтації нових працівників повинні збігатися з організаційною культурою підприємства, підсилювати її, що забезпечується застосуванням системи методів відбору, оцінки та атестації персоналу; від працівників, поведінка яких не відповідає стандартам організаційної культури, підприємство звільняється); 3) моделювання ролей, навчання і тренування персоналу (постійне зосередження уваги менеджерів на певних зразках поведінки персоналу — ставлення до клієнтів, пунктуальність, чистота робочого місця тощо — допомагає підлеглим краще засвоювати виконання своїх ролей; навчання, тренінги працівників, особистий приклад менеджерів можуть ефективно сприяти підтриманню організаційної культури); 4) критерії визначення заохочень і статусів, які пов'язані з певними зразками поведінки і таким чином формують найважливіші для керівництва та організації пріоритети і цінності (підвищення статусів, надання привілеїв свідчать про ролі та поведінку, які цінуються в організації); 5) реакція менеджерів на організаційні кризи і критичні ситуації (дії та рішення керівництва у кризових ситуаціях запам'ятовуються надовго; якщо вони збігалися із задекларованими цінностями, то через деякий час перетворюються на

легенди, “організаційний фольклор”, і це зміцнює організаційну культуру); б) створення організаційних символів, традицій, образів, ритуалів (цінності та переконання, на яких ґрунтується організаційна культура, можуть плекатися через різноманітні ритуали, обряди, традиції). Обряди — стандартні заходи, які періодично вживаються для здійснення впливу на поведінку працівників і забезпечення дотримання ними стандартів організаційної культури. Ритуали — система обрядів на підприємстві, які є важливою частиною організаційної культури.

*В. Сладкевич*

**Форс-мажор** — умова контракту купівлі-продажу товарів, в якій зазначено обставини, що можуть виникнути після укладання контракту з незалежних від сторін причин і перешкоджає його виконанню. Ця умова дає змогу з появою таких обставин перенести термін виконання договору або звільняє сторони від повного чи часткового виконання зобов'язань за ним. Такі обставини називають непередбаченими, форс-мажорними і поділяють на дві категорії — тривалі та короточасні. До тривалих відносять заборону експорту (через урядові блокади, валютні та ресурсні обмеження), війни та воєнні дії, радіаційну, хімічну зараженість тощо. До короточасних — стихійні лиха (пожежу, бурі, циклони, землетруси, замерзання водних шляхів чи портів), виникнення перепон для просування товарів, безчинства, безпорядки та інші протиправні дії.

*М. Базась*

**Фотографія робочого часу** — метод вивчення всіх витрат робочого часу протягом певного періоду спостережень. Виконується з метою: з'ясування недоліків в організації праці, які спричиняють прямі втрати (нераціональні витрати робочого часу, простої обладнання) та розроблення заходів щодо їх усунення; встановлення норм обслуговування та кількості працівників; визначення чисельного складу персоналу та розподілу праці всередині структурного підрозділу; вдосконалення розподілу та кооперування праці, рівномірного завантаження працівників; поліпшення організації виробництва шляхом узгоджен-

ня в часі суміжних ділянок та спорідненого обладнання; розрахунку норм виробітку на окремих операціях. Під час Ф. р. ч. фіксуються причини втрат робочого часу, обсяг виконаної роботи. Записи спостережень здійснюються безперервно. Розрізняють такі види Ф. р. ч.: індивідуальна, групова, графічна, виконана методом моментних спостережень, самофотографія, фотографія виробничого процесу. Для отримання Ф. р. ч. використовують спеціальні листи спостережень. У них вносять дані щодо об'єкта спостереження та безпосередньо результати спостереження за певною формою, що має графі: “№ п/п”; “що спостерегалось”; “поточний час”; “тривалість”; “індекс”; “виріток (обсяг виконаної роботи)”. Після завершення спостереження визначають тривалість зафіксованих витрат робочого часу на певний вид виконаної роботи або на вид перерв у робочому часі шляхом віднімання з поточного часу досліджуваного виду витрат поточного часу попереднього виду витрат і записують результати у графу “тривалість”. Після цього здійснюють індексацію витрат, тобто визначають категорії робочого часу, до яких за змістом відносять всі записані види витрат. Відповідні індекси проставляють у графі “індекс”. Визначають однорідні витрати, які зводять у таблицю, що містить такі графі: “індекс”, “найменування витрат робочого часу”; “повторюваність витрат робочого часу”; “рівень витрат робочого часу, хвилин”; “середня тривалість витрат робочого часу”. З об'єднаних під одним індексом витрат робочого часу вибирають однакові, визначають їх тривалість протягом зміни, виставляють повторюваність та розраховують середню тривалість на один випадок. Результати спостережень використовують для обчислення фактичного балансу робочого часу, за яким визначають склад та структуру робочого часу (визначення питомої ваги певного виду витрат). Після цього аналізують використання робочого часу виконавця та (або) обладнання. Абсолютний рівень коефіцієнта використання робочого часу визначає, наскільки раціонально використовується робочий час в цілому за існуючих умов праці та застосовуваних засобів праці. Різниця між одиницею та розрахованим коефіцієнтом демонструє розмір невикористаних резервів підвищення продуктивності праці. Після

здійснення розрахунків визначаються основні причини, які зумовлюють перерви у трудовому процесі, та визначають шляхи їх усунення. За кожною групою витрат (підготовчо-заклучні роботи, обслуговування робочого місця, перерви, передбачені технологічним процесом, витрати на відпочинок та особисті потреби тощо) з'ясовують відхилення фактичних показників від нормативних. За наявності розбіжностей вивчають причини нераціонального використання часу та розробляють рекомендації щодо їх подолання. Для обчислення норм виробітку та часу, а також відрядних розцінок використовують дані хронометражних спостережень.

*Т. Мостенська*

**Франко** — умови постачання та оплати товару, від яких залежить визначення в цінах витрат на транспортні, вантажно-розвантажувальні роботи, страхування. Залежно від виду Ф. (Ф.-вагон, Ф.-станція відправлення або призначення, Ф.-склад постачальника тощо) в ціну товару зараховуються витрати з доставки його до відповідного місця і страхування. Це фіксується у договорі. Найпоширенішими видами Ф. у міжнародній торгівлі є СІФ, ФАС, ФОБ.

*М. Колнов*

**Франчайзер** — фірма, яка має високий імідж на ринку, передає на певних умовах дрібній невідомій споживачам фірмі (франчайзіату) право, тобто ліцензію (франчайз), на діяльність під своїм товарним знаком та за своєю технологією й отримує за це певну компенсацію (прибуток). Ф. — це ліцензіар франчайзу, який є материнською компанією системи франчайзингу. Відповідно до франчайзингової угоди Ф. зобов'язується забезпечувати дрібну фірму або бізнесмена, які діють у межах певної території, своїми засобами індивідуалізації: фірмовим найменуванням, товарним знаком або знаком обслуговування, комерційним позначенням, а також товарами, рекламними послугами, налагодженими технологіями бізнесу, консультаціями, запатентованою комерційною інформацією (ноу-хау), а також надавати допомогу в навчанні, маркетингу, управлінні в обмін на фінансову компенсацію від франчайзіата.

*І. Хільчевська*

**Франчайзингова угода** — договір про плату за право використання покупцем торговельної (торгової) марки (фірмового товарного знаку) продавця, у т. ч. право використання в комплексі фірмових технологій, ланцюжка необхідного технологічного устаткування, оформлення готової продукції та системи передпродажної підготовки і післяпродажного обслуговування.

*О. Казак*

**Франшиза** — передбачене умовами страхування звільнення страхувальника від відшкодування збитків, що не перевищують певного розміру. Розрізняють два види Ф.: умовна (що не вираховується) і безумовна (що вираховується). Встановлюється або у відсотках до суми страховки, або в абсолютному розмірі. За умовної Ф. страхувальник звільняється від відповідальності за збиток, що не перевищує певну суму Ф., і повинен відшкодувати збиток повністю, якщо він перевищує встановлену суму Ф. За безумовної Ф. збиток у всіх випадках відшкодовується за вирахуванням встановленої Ф.

*В. Захожай*

**Фрикційне безробіття** — безробіття, пов'язане з добровільною зміною працівниками місця роботи та періодами добровільного звільнення. Для Ф. б. характерний стан пошуку або очікування роботи в недалекому майбутньому. Вільний вибір виду та місця діяльності є об'єктивною причиною Ф. б. Щоб уникнути його, ринок робочої сили повинен своєчасно забезпечити продаж та купівлю робочої сили. Ф. б. зумовлене динамічністю ринку праці: рухом робочої сили через невідповідність рівня заробітної плати або умов праці вимогам працівників, регіональним переміщенням населення та переміщеннями, пов'язаними зі зміною виду діяльності, скороченням робочої сили у зв'язку із закриттям фірм або зменшенням масштабів їх діяльності, спричиненим факторами випадкового характеру; необхідністю певного часу для пошуку відповідного робочого місця або певного працівника, який відповідав би визначеним вимогам; недосконалістю інформаційних потоків. Існує також сезонна праця — сільськогосподарська, торгова, курортні послуги, будівна, на яку робітників наймають на сезон, тобто на певний

період часу. У проміжках між періодами праці вони є тимчасово звільненими. Ще деякі люди шукають Ф. б. є ситуація, коли пускники навчальних закладів). Існування Ф. б. слід вважати природним явищем, якого неможливо уникнути. Це найлегша форма безробіття, оскільки вона не потребує перекваліфікації, затрат часу та грошей.

В. Осокіна

**Фрустрація** (лат. *frustration* — омана, невдача, марне сподівання) — психічний стан людини, що виникає внаслідок гострого переживання нею ситуацій, які перешкоджають досягненню її мети чи задоволенню потреб, загрожуючи гідності, престижу або життю. Фрустраційні ситуації зумовлені конфліктом між актуально значущою потребою і неможливістю її реалізації. Ф. притаманні такі ознаки негативних переживань: розчарування, подразнення, відчуття небезпеки, відчай тощо. Ф. спричинює такі негативні реакції: агресію; переоцінку бажань, цілей; загальний регрес поведінки тощо.

О. Антонюк

**Функції менеджменту** — сукупність спеціалізованих видів управлінської діяльності, спрямованих на узгодження спільних дій і операцій працівників організації з метою досягнення певних цілей. Термін “функція” (лат. *functio*) означає здійснення, виконання. За допомогою Ф. м. вдається забезпечити безперервність, динамічність, послідовність та цілеспрямованість управлінського процесу, розчленувати та закріпити окремі види робіт за виконавцями. Ф. м. сформувалися під час удосконалення поділу і спеціалізації праці, відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Підставою для класифікації Ф. м. є вид управлінської діяльності, що дає змогу відрізнити одну роботу від інших у процесі виробничого циклу. За цією ознакою виділяють загальні (основні) та конкретні (специфічні) функції. *Загальні функції*, до яких відносять планування, організування, мотивування, контролювання і координування (регулювання), зумовлені спеціалізацією управлінської праці незалежно від сфери діяльності суб'єкта господарювання та формують уп-

равлінський процес у такій послідовності: 1) розроблення управлінських рішень; 2) здійснення заходів щодо реалізації прийнятих рішень; 3) організація контролю за реалізацією рішень. *Конкретні (специфічні) функції* задіяні в усіх сферах діяльності організації та виокремлюються відповідно до конкретних стадій виробничого процесу. Найпоширенішою є класифікація конкретних функцій за такими ознаками: 1) за впливом на весь процес управління (перспективне, поточне, економічне та соціальне планування; управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, постачанням; організація робіт зі стандартизації; облік і звітність; економічний аналіз; зовнішньоекономічна діяльність тощо); 2) за впливом на окремі стадії виробничого процесу (організація виробництва; управління технічною підготовкою виробництва; управління технологічними процесами; технічний контроль і випробування; збут продукції); 3) за об'єктами управління (управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою тощо); 4) за впливом на окремі елементи виробництва (управління організацією праці та заробітної плати; капітальне виробництво; управління фінансами і маркетинговою діяльністю та ін.). Між Ф. м. існує тісний взаємозв'язок. Абстрактний стан загальних функцій набуває відповідних ознак лише в процесі реалізації конкретних функцій, і навпаки. Наприклад, управління таким видом виробничо-господарської діяльності, як капітальне будівництво, передбачає здійснення загальних функцій: планування капітального будівництва; організування відповідних служб і підрозділів для забезпечення капітального будівництва (проектного відділу, будівельних бригад, відділу капітального будівництва); мотивування працівників служб капітального будівництва; контролювання результатів (якості будівництва, термінів виконання визначених завдань; надійності будівель, витрат матеріалів, відповідності кваліфікації працівників); регулювання виявлених у процесі контролювання недоліків. Усвідомлення діалектичного взаємозв'язку між загальними і конкретними функціями дає змогу формувати ефективну систему менеджменту, усувати дублювання та бюрократичні перепони в її функціо-

нуванні тощо. Цілеспрямована реалізація загальних функцій у їх взаємозалежності з конкретними забезпечує цілісність процесу менеджменту, який утворюється внаслідок впливу суб'єктів управління на зміни економічного, соціального, технічного, організаційного тощо станів об'єкта управління. Послідовність виконання функцій управління у просторі та часі здійснюється завдяки такій операції, як *цикл менеджменту*. Розпочинається він з формулювання мети, головних завдань, які виступають підставою для розроблення системи заходів щодо їх досягнення та економічного і соціального забезпечення. Далі виконується функція менеджменту “планування” — розробляються плани та забезпечується реалізація функції “вирішення”. Наступною складовою управлінського циклу є функція “організування”, коли створюється повна організація — структура, яка виконує плани і визначає порядок їх втілення в життя (організування процесів). У цій діяльності завдяки функціям менеджменту “регулювання” й “мотивування” у виробничо-господарську діяльність вносяться певні необхідні зміни, уточнення тощо, активізується дія виконавців. Завершальною стадією управлінського циклу є функція “контролювання”.

О. Антонюк

**Функції менеджменту конкретні** — види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу та забезпечують конкретні управлінські процеси; відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. За ознакою місця в системі менеджменту вирізняють конкретні та загальні функції, що дає змогу акцентувати домінуючу роль Ф. м. к. і важливу роль загальних (основних), а також виділити об'єднувальну функцію. Загальні функції (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) задіяні в усіх управлінських процесах; за допомогою конкретних функцій відбуваються конкретні управлінські процеси; об'єднувальна функція менеджменту — управління, яке пронизує всі управлінські процеси в організації. Визначальну роль відіграють Ф. м. к., які реалізуються через загальні функції. Ф. м. к. класифікують за такими ознаками: 1) *за процесами*

*управління* — функції управління основним, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо; 2) *за об'єктом* — функції управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо; 3) *за елементами виробничо-господарської діяльності* — функція управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією тощо. Ф. м. к., які відображають процес, об'єкт управління або елемент виробничо-господарської діяльності, реалізуються завдяки застосуванню загальних функцій (планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання). Загальні функції менеджменту з абстрактних трансформуються в конкретні лише через управління певними об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності, тобто набувають відповідного змісту, будучи задіяними в реалізації Ф. м. к. Функції планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання вважають загальними (основними), оскільки будь-яка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного їх застосування: планування, організація процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності; мотивування працівників, які здійснюють певні процеси, забезпечують діяльність об'єкта, виробничо-господарську діяльність; контролювання, регулювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності. Дослідження взаємозв'язку функцій забезпечує вдосконалення управління, формування ефективної системи менеджменту, усунення зайвих ланок, бюрократичних перепон, подолання опору змінам. Загальні функції є абстрактними і перетворюються на реальну управлінську діяльність лише тоді, коли з їх допомогою реалізуються Ф. м. к. Тому загальні функції розглядають як основу здійснення будь-якого управлінського процесу. Взаємозв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту можна простежити на такому прикладі: конкретна функція “управління технічною підготовкою виробництва” реалізується за допомогою таких загальних функцій менеджменту: планування технічної підготовки вироб-

ництва; організація відповідних служб та підрозділів (конструкторський, технологічний відділи, ремонтна служба, служби головного механіка, головного енергетика тощо); стимулювання працівників служб технічної підготовки виробництва; контролювання результатів діяльності цих служб (безпечність та надійність техніки, кількість збоїв тощо); регулювання (виправлення всіх відхилень, недоліків, виявлених у технологічному процесі, засобах техніки та оснащенні).

Н. Бутенко

**Функції управління персоналом** — прогнозування поточної та перспективної потреби в кадрах; забезпечення відповідності професійно-кваліфікаційного рівня персоналу вимогам виробництва; організація постійного навчання персоналу; оцінка та раціональне використання кадрів; забезпечення використання ефективних форм мотивації персоналу тощо.

Г. Щокін

**Функції фінансового менеджменту** — функції, через які реалізується діяльність, пов'язана з управлінням фінансами підприємства. Якщо для системного підходу в менеджменті характерне виконання основних чотирьох функцій — планування, організації, мотивації та контролю, то Ф. ф. м. є відтворювальна, розподільча, стимулююча і контрольна. *Відтворювальна функція* забезпечує збалансованість матеріальних і фінансових ресурсів на всіх стадіях кругообігу капіталу в процесі простого та розширеного відтворення. Ця функція реалізується завдяки застосуванню основних методів фінансового менеджменту — авансування та інвестування. Авансування передбачає повернення грошових коштів, вкладених у випуск продукції, протягом одного виробничого циклу, тобто після реалізації товарів. Авансуються грошові кошти для придбання сировини, матеріалів, на виплату заробітної плати, оплати паливно-енергетичних ресурсів. За інвестування грошові кошти вилучаються з обігу на тривалий час, а їх повернення відбувається частинами через виручку від реалізації. Якість реалізації відтворювальної функції виявляється через рівень прибутковості та ліквідності активів. Ефективне управління фінансовими ресурсами збільшує прибутковість. За підтри-

мання високої прибутковості та ліквідності вирішальну роль відіграє управління власним та залученим капіталом. Відтворювальна функція спрямована та стимулювання накопичень. Проблема накопичень тісно пов'язана із державною фінансово-кредитною політикою. При зниженні обсягу доступного капіталу ціна грошей зростає, що ускладнює і здорожує капіталовкладення у розвиток виробництва. Стосовно підприємства відтворювальна функція — це оперативна функція його фінансів, тобто забезпечення грошовими коштами для нормального функціонування, що передбачає можливість своєчасного здійснення платежів і розрахунків, виконання поточних зобов'язань. *Розподільча функція* тісно пов'язана із відтворювальною, оскільки реалізується через формування та використання грошових коштів, підтримання ефективної структури капіталу підприємств (організації). Розподіл починається з формування фонду відшкодування, що забезпечує покриття витрат на просте відтворення та нарахування зношення. Це входить у сферу поточного фінансування та потребує оперативного реагування фінансових служб. *Елементи фонду відшкодування*: 1) обігові кошти підприємства, які беруть участь у виробничих процесах, здійснених на засадах простого відтворення; 2) орендні платежі у вигляді фінансованої оренди (оренда, що передбачає можливість переходу права власності на орендоване майно від орендодавця до лізингоодержувача — фінансовий лізинг); 3) амортизаційні відрахування, за рахунок яких накопичується сума зношення, що дає змогу фінансувати просте відтворення основних фондів; 4) фонд оплати праці; 5) частина прибутку, що реінвестується. У разі нестачі оборотних коштів, підприємство для їх поповнення залучає короткотермінові позичкові кошти, але це сприяє здороженню продукції. Результатами розподільчих процесів є створення фондів грошових коштів, що забезпечують фінансування прийнятих до реалізації програм, підтримання оптимальної структури капіталу, зведення до мінімуму ризику банкрутства. Особлива роль у розподільчих процесах відводиться прибутку. Прибуток бере участь у розподільчому процесі у двох напрямках: 1) як стимулюючий фактор підприємницької діяльності та продуктивності праці; 2) як джерело



фінансування розширеного відтворення. *Стимулююча функція* дає змогу оперувати необхідними стимулами для власників капіталу, менеджменту підприємства, всіх учасників виробничих процесів. Реалізація цієї функції сприяє вирішенню питань збалансованості зацікавленості у результатах праці власників підприємства і найманих працівників. Здійснюється через встановлення справедливої винагороди за працю та вкладені кошти. Низький рівень заробітної плати створює тимчасові конкурентні переваги на ринку товару за рахунок зменшення витрат на його виробництво. Водночас низькі мотиваційні сили не стимулюють ефективні виробничі процеси, супроводжуючись високим рівнем плинності кадрів та низькою продуктивністю праці. Власники капіталу розраховують на винагороду у вигляді дивідендів, рівень яких відповідає очікуваному ними рівню прибутковості й повинен бути вищим за середньозважені ставки, що склалися на ринку позичкового капіталу, та можливості в майбутньому збільшення ринкової вартості цінних паперів і підприємства. Реалізація інтересів власників капіталу досягається через формування оптимальної структури капіталу. *Контрольна функція* полягає в контролюванні реального грошового обігу. Цей контроль можна здійснювати за двома напрямками: 1) контроль за змінами фінансових показників, станом платежів та розрахунків; 2) контроль за реалізацією стратегії фінансування. У першому випадку йдеться про систему поточного контролю, де можна використовувати як штрафні, так і заохочувальні санкції. У другому — про передбачення розвитку ринкових подій та пристосування до них порядку та умов фінансування. Мінливість зовнішнього середовища підприємства передбачає адекватну реакцію менеджерів організацій, а для пристосування до ринкових змін потрібен великий обсяг інформації. Розроблення правильної стратегії фінансування дає змогу концентровано спрямовувати фінансові ресурси в ті сфери, що можуть принести найбільшу економічну ефективність, оптимізуючи ризик та дохідність. Контрольна функція завжди має конкретну форму виявлення. Вона може бути спрямована на підприємство, філії, структурні підрозділи, певні рахунки, окремого робітника.

Виконання контрольної Ф. ф. м. за своєю сутністю є багатоетапним процесом, схожим на виконання контрольної функції в управлінні організацією: на першому етапі встановлюються обсяги необхідних грошових коштів, джерела їх надходження та терміни фінансування; на другому етапі — контроль за поточним фінансуванням та дотриманням поточної ліквідності активів, своєчасним покриттям витрат на виробництво у необхідному обсязі, погашенням дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства; на третьому етапі здійснюється заключний контроль через з'ясування ступеня відповідності одержаних доходів, структури фондів грошових коштів запланованим завданням щодо обсягів виробництва і продажу; після цього здійснюється зворотній зв'язок, завдяки якому розробляється комплекс заходів для коригування невідповідності між доходами підприємства та його витратами у використанні не тільки грошових, а й матеріальних ресурсів. Комплекс заходів із досягнення збалансованості між доходами та витратами підприємства, матеріальними та фінансовими ресурсами може містити завдання з одержання додаткових фінансових ресурсів, раціоналізації використання сировини та матеріалів, підвищення продуктивності праці, зниження заборгованості постачальникам і банку, коригування рівня дивідендів тощо. Контрольна функція реалізується за такими основними напрямками: контроль за правильним та своєчасним перерахуванням коштів у фонди підприємства; контроль за виконанням заданої структури фондів з урахуванням потреб виробничого та соціального розвитку; контроль за цілеспрямованим та ефективним використанням фінансових ресурсів.

Т. Мостенська

**Функціональна організація служби маркетингу** — варіант структури, яка передбачає групування фахівців за маркетинговими функціями. Застосовується в організаціях, які пропонують обмежену номенклатуру продукції на сконцентрований географічно ринок. У складі служби маркетингу створюються кілька функціональних відділів: 1) відділ дослідження ринку, до якого входять групи: інформаційно-дослідницька; дослідження попиту

на продукцію та технічного обслуговування досліджень ринку; 2) відділ управління товарним асортиментом, до якого належать: група з управління асортиментом продажу старої продукції та група з управління асортиментом продажу нової продукції; 3) відділ збуту, який містить підрозділи оперативно-збутової діяльності (їх кількість і назва залежать від широти товарної номенклатури продукції та специфіки діяльності підприємства); 4) відділ формування попиту і стимулювання збуту, до складу якого входять групи реклами, стимулювання збуту та ін. (у цих групах повинні працювати фахівці з основних форм і засобів розміщення реклами, економіст з витрат на рекламу, фахівці з організації виставок, ярмарків, демонстрацій товарів, проведення інших акцій); 5) відділ сервісного обслуговування, який створюється тільки підприємствами, що виробляють складну техніку і обладнання (у відділі повинні працювати

фахівці з управління мережею сервісного обслуговування, ремонтними майстернями, сервісними центрами тощо). *Переваги* функціональної структури служби маркетингу: її простота і професійне виконання кожної маркетингової функції; *недоліки*: відокремленість фахівців, які вирішують тільки власні вузькі завдання; відсутність зацікавленості та відповідальності за кінцевий результат (збільшення продажу товару, якісне маркетингове обслуговування ринку, покупців).

*В. Сладкевич*

**Ф'ючерний контракт** — зобов'язання купити або продати певну кількість товарної продукції, фінансових інструментів, валюти за визначеною ціною. До завершення терміну ф'ючерс продається і купується з метою одержання цінової різниці. Курси ф'ючерсів, так само, як і акцій, є показниками кон'юнктури.

*В. Захожай*

МАУП

# Х

**Хаммер Майкл** (нар.1948) — впливовий теоретик менеджменту початку 90-х років ХХ ст., розробник концепції реінжинірингу. Народився у 1948 р.; одержав звання бакалавра, магістра і доктора у Массачусетському технологічному інституті. *Основні праці:* “Реінжиніринг корпорації” (1993), “Революція реінжинірингу” (1995), “По той бік реінжинірингу” (1997). У своїх роботах дає визначення реінжинірингу як радикальній реорганізації бізнес-процесів з метою різкого підвищення їх ефективності. На відміну від концепції тотального управління якістю реінжиніринг орієнтується на різкі кількісні зміни функціонування, на досягнення проривів, а не просто незначних поліпшень. Важливу роль у цьому процесі надає застосуванню сучасних інформаційних технологій, наявності у компанії сильного і багатого на ідеї лідера. Передбачається, що реінжиніринг потребує переходу: від функціональних відділів до груп виконання процесів; від простих завдань до багатомірної праці; від контролю над працівниками до наділення їх повноваженнями; від простої підготовки до освіти; від оплати за виконання певного виду діяльності до винагороди за досягнення результату; від просування на основі ефективності діяльності до просування з урахуванням здібностей; від менеджера-контролера до менеджера-тренера; від ієрархічної структури до горизонтальної; від менеджера, орієнтованого на результати, до керівника-лідера. У працях Х. стверджується, що реінжиніринг передбачає фундаментальне перетворення трудової діяльності, менеджменту, підприємства. Всі працівники, на думку Х., повинні перетворитися на самокерованих фахівців, а менеджери — стати господарями процесів, наставниками і лідерами. Таким чином організації стануть гнучкими утвореннями, які не відчувають обмежень і повністю орієнтовані на постачання цінностей споживачам. Фахівці менеджменту, критики концепції реінжинірингу, яку активно пропагував Х., зазначають її негативні сторони: необхідність жорсткого придушення опору

змінам з боку персоналу; грубий економізм (Х. стверджує, що матеріальна винагорода — це єдиний реальний стимул), який формує вузьке, агресивне і націлене на жорстоку конкуренцію бачення проблем організації та суспільства; виникнення стресів і особистих проблем у персоналу організації; недостатнє врахування людського фактора у процесі реінжинірингу.

*В. Сладкевич*

**Характеристики організації як системи** — ознаки організації як сукупності взаємопов’язаних, взаємодіючих елементів, які становлять цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових. Згідно з основними положеннями теорії систем будь-який об’єкт, явище чи процес (у т. ч. підприємство) можна розглядати як систему. Під системою розуміють сукупність взаємопов’язаних у єдине ціле елементів. Елемент системи — це частина цілого, яку за такого розгляду не потрібно поділяти на складові. Таким чином: 1) будь-яка система складається з двох або більше елементів; 2) кожний елемент системи має характерні лише для нього властивості; 3) між елементами системи існують зв’язки, які забезпечують їх взаємовплив; 4) система не може існувати поза часом і простором. Система має часову сутність (її склад може бути обчислений у кожний момент), а також свої кінцеві межі та зовнішнє середовище. На сучасному етапі всі організації розглядають як відкриті системи, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Відкрита система характеризується: цілісністю (зміна однієї складової зумовлює зміну інших); одноосібністю (кожну складову можна розглядати окремо); перспективністю (розвиток у напрямі вдосконалення); незалежністю (можливе відокремлення підсистем); спеціалізованістю (здатність виконувати певні роботи); перетворенням вхідних елементів на вихідні; централізацією (одна зі складових стає домінуючою); зростанням (тяжіння до розширення, збільшення); циклічністю розвитку; рівновагою; непередбачуваністю

причин можливих збурень. Відкрита система має вхід та вихід. Входом для організації як системи є всі види ресурсів (матеріали, капітал, робоча сила, інформація тощо); виходом — продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників. На вході до організації зовнішнє середовище впливає на неї шляхом регламентування певних видів ресурсів, законодавчих обмежень тощо, а на виході організація впливає на зовнішнє середовище якістю випущеного продукту, матеріальним та соціальним забезпеченням своїх працівників. Організація складається з керуючої та керованої підсистем, щодо яких частіше вживають термін “система”. У процесі функціонування організації як системи утворюється ефект синергії (зростання сукупної ефективності управлінської діяльності внаслідок поєднання, інтеграції та взаємодії керуючої та керованої систем). Синергія створює умови, за яких загальний ефект перевищує суму показників віддачі окремих підсистем організації, які діють незалежно. Організації як системи, незалежно від їх специфіки, характеризуються такими загальними особливостями: 1) визначенням місця та цілей; 2) наявністю ресурсів: люди, капітал, матеріали, технологія, інформація; 3) залежністю від зовнішнього середовища (економічних і правових умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, техніки, менталітету суспільства тощо); 4) горизонтальним поділом праці (визначенням конкретних завдань), який зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб; 5) вертикальним поділом праці, спрямованим на координацію роботи, тобто на здійснення процесу управління; 6) необхідністю управління; 7) наявністю формальних і неформальних груп; 8) здійсненям певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо). Особливістю підприємства як системи в тому, що воно є штучною системою, яка створена людиною заради її власних інтересів, передусім спільної праці. Тому очевидною характеристикою будь-якого підприємства є поділ праці.

*Н. Бутенко*

**Характеристики організаційної культури** — ознаки, які виділяють для глибокого вивчення та формування системи мате-

ріальних і духовних цінностей, форм поведінки персоналу організації. До Х. о. к. відносять: 1) організаційні цінності — набір орієнтирів, які визначають позитиви та негативи, небажані фактори для певної організації; 2) норми поведінки і праці — набір переконань і очікувань щодо типу поведінки; 3) ставлення до певних явищ і подій, процесів — віра в керівництво, у власні сили, в успіх, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, справедливість тощо; 4) ставлення до колег, клієнтів, конкурентів, до впливу релігії та моралі, до зла, агресії, насильства тощо; 5) усвідомлення себе і свого місця в організації (в одна організації не підтримуються зовнішні прояви настрою персоналу, в інших можуть заохочуватися; індивідуалізм і незалежність або, навпаки, колективізм у поведінці персоналу також можуть бути Х. о. к.); 6) трудова етика і особливості мотивації персоналу — ставлення до робочих обов’язків, відповідальність; розподіл робочих завдань; чистота робочого місця; якість праці; робочі звички працівників; оцінка роботи; винагорода; відносини “людина — машина”; індивідуальна чи колективна праця; просування по службі; 7) ставлення до використання часу — ступінь точності та пунктуальності працівників; дотримання робочого розпорядку, заохочення за це; ефективність використання часу; 8) процес навчання і розвитку персоналу — свідоме чи бездумне виконання завдань; використання працівниками сили чи інтелекту; процедури інформування працівників; ставлення керівництва до навчання персоналу; навчання працівників тільки власним коштом чи підприємство допомагає матеріально; наявність кар’єрної перспективи для власного персоналу і менеджерів; 9) взаємовідносини людей — ступінь формалізації стосунків між людьми (за віком, статтю, статусом, посадами, інтелектом, досвідом, знаннями, релігією, громадянством); підтримка працівниками один одного, шляхи вирішення конфліктів; 10) комунікаційна система і мова спілкування — застосування усної, письмової, невербальної комунікації; жаргону, аббревіатур, жестів; 11) зовнішній вигляд, одяг персоналу — наявність чи відсутність уніформ, спецодягу, ділових стилів; акуратність; застосування косметики; зачіски тощо; 12) традиції та звички щодо харчування працівників — організація

харчування; наявність чи відсутність місць для цього на підприємстві; люди приносять їжу із собою або відвідують кафетерії в організації чи поза нею; дотація харчування підприємством; періодичність і тривалість харчування; спільне чи окреме харчування працівників різних рівнів.

*В. Сладкевич*

**Харизма** (грецьк. *charisma* — милість, божий дар) — надзвичайна обдарованість, яка виявляється у взятті людиною на себе керівної ролі та пов'язаної з цим ірраціональної влади. В Давній Греції люди, які мали харизматичні якості, вважалися улюбленцями богів, які допомагали своїм обранцям досягти незвичайних успіхів. Термін “Х.” був запозичений соціологом М. Вебером у протестантів і дослівно означає “дарунок”. Вважається, що Х. людина наділена від народження, вона сприймається оточенням на емоційно-піднесеному рівні.

*В. Халамендик*

**Харизматичний лідер** — людина, наділена в очах її послідовників авторитетом, заснованим на виняткових якостях її особистості. М. Вебер ввів у науку формулювання “завоювання авторитету завдяки харизматичним якостям” як вимогу до лідера, що має ірраціональний характер на противагу раціональній владній бюрократичній структурі. У період криз лідер, який завоював авторитет завдяки своїм харизматичним якостям, відіграє вирішальну роль, йому довіряють і йдуть за ним. До харизматичних якостей відносять: особисту магнетичну силу, насагу від виконання свого життєвого завдання, розвиток та розкриття власних здібностей, впевненість у власних силах та душевну рівновагу, вміння зосереджуватися на головному, комунікабельність, вміння мотивувати себе та інших, привабливість, позитивне сприйняття життя та ін.

*В. Халамендик*

**Хеджування** (лат. *hedge*) — страхування валютних та інших ризиків шляхом зовнішньоторговельних і кредитних операцій, зміни валюти торгової або кредитної операції, створення резервів для покриття можливих збитків внаслідок зміни валютних курсів тощо. У вужчому

значенні — страхування валютного ризику шляхом зустрічних вимог і зобов'язань в іноземній валюті. Негайна валютна операція — найпоширеніший вид хеджування. Наприклад, французька фірма, яка торгує за контрактом з японською, очікує через 3 місяці виплати в ієнах. Вона укладає під майбутні ієнові надходження угоду на франки за терміновим курсом на 3 місяці. Якщо курс ієни щодо франка знизиться, то за контрактом фірма зазнає збитку, але це буде компенсовано прибутком за терміновою валютною операцією; якщо курс ієни до франка підвищиться, ситуація буде зворотною — виграш за торговим контрактом, але програш за валютною операцією.

*М. Копнов*

**“Хітачі”** (*Hitachi Ltd*) — одна з провідних електротехнічних і машинобудівних компаній Японії. Заснована в 1920 р. Серед найбільших промислових компаній капіталістичного світу в 1983 р. за обсягом продажу посідала 28-е місце, третє в Японії. Одна з найбільших у країні з будівництва атомних реакторів. Випускає побутові електроприлади і електроустаткування (24 % обсягу продажу), споживчі товари (25 %), устаткування зв'язку, електронне устаткування, вимірювальні інструменти (26 %), устаткування промислового призначення (12 %), транспортне устаткування (13 %). Майже 30 % випущеної продукції експортує. Має до 100 заводів у Японії та понад 20 в інших країнах. Вкладає 6 % доходів у науково-дослідні та дослідно-конструкторські програми. Обсяг продажу наприкінці 80-х років ХХ ст. — 22,7 млрд дол., чистий прибуток — 680 млн дол., кількість зайнятих — 164 тис. осіб.

*А. Акаймова*

**Холдинг** (англ. *holding* — володіння) — корпорація, компанія, головне підприємство, яке керує діяльністю або контролює діяльність інших підприємств, компаній. До складу холдингової компанії як об'єднання комерційних організацій входять: головна, “керуюча компанія”, яка володіє контрольними пакетами акцій чи паями дочірніх компаній і таким чином через систему участі здійснює контроль за діяльністю; дочірні компанії. Холдингову компанію створюють у формі відкритого акціонерного товариства з метою зменшення витрат

діяльності, зайняття нових секторів ринку, прискорення переливання капіталу між різними галузями. Холдингові компанії вперше з'явилися в США наприкінці XIX ст., коли у штаті Нью-Джерсі було дозволено створення корпорацій, основна діяльність яких полягала в управлінні іншими компаніями через скуплені акції. Структура Х. дає змогу одній компанії одержати контроль над іншою за значно меншого обсягу інвестицій, ніж у разі об'єднання. Х. може скуповувати акції поступово, що не призводить до підвищення їх ціни, як це часто відбувається за купівлі компанії. *Шляхи об'єднання організації в холдингові компанії.* 1) послідовне приєднання чи одержання контролю над компаніями, що займаються одним видом бізнесу (горизонтальна інтеграція) з метою захоплення нових сегментів ринку; 2) об'єднання підприємств єдиного технологічного циклу (від сировини до кінцевої продукції) з метою зменшення загальних витрат, забезпечення цінової стабільності, підвищення вартості компанії (вертикальна інтеграція); 3) створення підприємств і наступне їх приєднання до основної групи; 4) розподіл великих компаній за їх реструктуризації шляхом створення дочірніх підприємств зі 100%-ною участю материнської компанії. Організаційні процедури створення холдингових компаній здійснюються такими способами: 1) скупівля акцій на вторинному ринку; 2) обмін акціями, спеціально емітованими для цього кожним підприємством; 3) створення спеціальної керуючої компанії, куди засновники передають пакети акцій підприємств, які вони бажають залучити до холдингу (при цьому акції підприємств можуть обмінюватися на емітовані акції компанії); 4) передання ключових для даного бізнесу розробок, ноу-хау, патентів, авторських прав; 5) доведення підприємства до банкрутства і одержання контролю над ним; 6) об'єднання виробників та фінансових структур (наприклад, скупівля банком пакетів акцій підприємств і створення ним керуючих компаній); 7) заснування Х. органами, які уповноважені управляти державним майном. Відповідно до Закону України "Про промислово-фінансові групи в Україні" від 21.11.95 не допускається створення холдингових компаній у сферах виробництва автомобільного транспорту, громадського харчування і побутового об-

слуговування населення, виробництва і переробки сільськогосподарської продукції, торгівлі товарами народного споживання та продукцією виробничо-технічного призначення.

В. Сладкевич

**Хоторнський експеримент** — здійснений в 20–30-х роках XX ст. американськими дослідниками на заводі Хоторна (компанія "Вестерн Електрик", м. Чикаго) експеримент стосовно виявлення природи неформальних організацій. На першому етапі (без участі засновника "школи людських відносин" Е. Мейо) дослідники зосередилися на з'ясуванні впливу інтенсивності освітлення на продуктивність праці. Робітників було поділено на контрольну і експериментальну групи. При збільшенні, а потім зменшенні освітлення продуктивність праці обох груп зростала. Так було виявлено, що в колективі діють чинники, які характеризуються не лише фізичними параметрами, особливостями технології, обладнання, організації виробництва. На другому етапі (за участю Е. Мейо) було виконано лабораторний експеримент зі складальницями реле (шість працівниць). Їм надали велику свободу спілкування, практикували додаткові перерви, скорочення робочого дня, тижня тощо. При цьому продуктивність праці зростала; вона не знизилася і після повернення до попередніх умов роботи. На третьому етапі внаслідок багатьох бесід, опитувань, у яких взяла участь понад 20 тис. працівників, було виявлено, що продуктивність праці залежить як від самого працівника, так і від трудового колективу. На четвертому етапі на дільниці з виготовлення банківської сигналізації було запроваджено колективне матеріальне стимулювання продуктивності праці. Очікувалося, що кращі робітники заохочуватимуть працювати продуктивніше менш дисциплінованих і вправних, але виявилось, що кваліфікованіші робітники уповільнювали темп роботи через небажання долати норми, встановлені групою, а робітники, які раніше відставали, намагалися працювати краще. Тобто сформувався певний усереднений стереотип ставлення до праці. *Висновки Х. е.:* важливими у менеджменті є чинники поведінки; на результати діяльності організації значно впливають стосунки підлеглих з керівниками; учасники експерименту працюють старанніше від усвідом-

лення особистої причетності до цього (так званий хоторнський ефект); важливу роль у менеджменті відіграє форма контролю; соціальні та психологічні чинники більше впливають на продуктивність праці за належно організованої роботи, ніж фізичні (відкриття Е. Мейо дає змогу з'ясувати види соціальної взаємодії); кожна організація є також соціальною системою. Результати Х. е. активізували процес вивчення неформальних груп.

*Н. Бутенко*

**Хронометраж** — метод вивчення витрат робочого часу шляхом спостереження та вимірювання тривалості циклічно повторюваних елементів операції. Х. дає змогу одержати матеріали для аналізу елементів робочого часу, які не можна отримати за методу фотографії робочого дня. Мета Х.: обчислення норм часу та нормативів з праці при вдосконаленні технологічного процесу роботи, яка нормується, та організації праці на робочому місці; перевірка чинних норм; вивчення та впровадження нових прийомів і методів праці; проектування найраціональнішої структури виконання операцій; визначення чинників, які впливають на тривалість елементів операцій і характер цього впливу; з'ясування причин невиконання норм окремими робітниками. Х. використовується для вивчення витрат часу при виконанні ручних та машинно-ручних робіт з метою з'ясування тривалості окремих прийомів і на підставі зіставлення результатів аналізу зайвих та непродуктивних прийомів роботи визначення найпродуктивніших методів, які зумовлюють скорочення трудомісткості операцій. За даними хронометражних спостережень визначають нормативну тривалість основного та додаткового часу операції. При підготовці до Х. попередньо вивчають досліджувану операцію, режим її виконання, організацію та обслуговування робочого місця і виконавця, розподіляють операції на елементи та встановлюють фіксажні точки, визначають необхідну кількість спостережень, готують прилади та документацію для спостережень. Як елементи операцій визначають прийоми, трудові дії та трудові рухи. Прийоми тривалістю менше трьох секунд недоцільно виділяти в окремі елементи, оскільки в цьому разі важко з достатньою точністю виміряти їх тривалість. Розподіл

операції здійснюється під час попереднього спостереження з урахуванням доцільності встановленої послідовності виконання окремих прийомів, можливості скорочення зайвих рухів тощо. Для правильного визначення тривалості операцій важливу роль відіграє забезпечення єдиних підходів до визначення часу. В процесі спостереження це досягається шляхом чіткого розмежування елементів між собою за допомогою фіксажних точок. Фіксажними точками називають чіткі зовнішні ознаки початку або кінця кожного елемента операції. Здебільшого як фіксажні точки приймають ознаки, які відділяють один елемент від іншого за чітким зоровим або слуховим сприйняттям: момент торкання руки робітника до сировини, напівфабрикату, деталі, інструмента, пускової кнопки тощо або момент відняття руки від матеріалу, сировини, інструмента, важеля, звук від початку роботи машини, стук при відкладанні деталі та ін. При вимірюванні часу за фіксажними точками забезпечуються точне вимірювання тривалості елементів операції, порівнянність результатів спостережень, здійснених у різний час, та використання цих матеріалів для розроблення нормативів часу. Перед виконанням Х. дуже важко визначити необхідну кількість замірів для забезпечення достатньої точності вимірювань витрат часу як на окремі елементи, так і на операцію в цілому. Для забезпечення необхідної точності визначення витрат робочого часу встановлюють мінімально необхідну кількість замірів, залежно від необхідної точності норм та нормативного коефіцієнта стійкості хронометражного ряду. Ці коефіцієнти зумовлені типом виробництва (його серійністю) та тривалістю досліджуваного елемента (табл.). Спостереження необхідно здійснювати протягом зміни двічі: перший раз через 45–60 хвилин після початку зміни, а другий — за 1,5–2 години до закінчення робочого дня. Кількість замірів повинна становити половину рекомендованого числа. Такий розподіл часу виконання замірів дає змогу вимірювати витрати робочого часу в період як найвищої продуктивності праці, так і її зниження.

Х. може бути вибіркоким та суцільним. *Вибірковий Х.* дає можливість вимірювати окремі елементи операції з метою визначення тривалості певних складних її елементів. Такий вид Х. краще здійснювати за

допомогою однострілкового секундоміра. Суцільний  $X$  дає змогу визначити тривалість всіх елементів операції від початку до закінчення кожного її елемента. Його краще виконувати за допомогою двострілкового секундоміра. Результати замірів заносять у хронометражну карту, яка містить також відомості щодо зайвих рухів або неправильного виконання рухів при здійсненні операцій. Хронометражний лист містить такі графи: “№ п/п”; “елементи операцій”; “поточний час (П) та тривалість операцій (Т)”; “номери замірів”; “кількість спостережень”; “сума тривалості”; “середня тривалість”; “коефіцієнт стійкості” (фактичний і нормативний). Оброблення матеріалів хронометражу починається із визначення тривалості окремих елементів операції. Тривалість розраховується відніманням від поточного часу певного елемента поточного часу попереднього елемента. Ряд тривалостей елемента операції по всіх замірах називається хронометражним рядом (хронорядом). Кількість хронорядів відповідає кількості елементів операції. Кількість замірів дорівнює кількості записів при спостереженні. Із хронорядів вилучають дефектні заміри (які за параметрами значно відрізняються від решти замірів). Для характеристики хронорядів визначають коефіцієнти стійкості ( $K_c$ ) за формулою

$$K_c = t_{\max} / t_{\min},$$

де  $t_{\max}$ ,  $t_{\min}$  — максимальна та мінімальна тривалості елемента операції певного хроноряду. Якість результатів спостережень

та придатність хроноряду визначають шляхом порівняння фактичного коефіцієнта стійкості цього ряду та встановлених нормативних коефіцієнтів. Якщо фактичний коефіцієнт стійкості хроноряду менший або дорівнює нормативному, ряд вважається стійким, а спостереження якісним. Якщо ж фактичний коефіцієнт стійкості перевищує нормативний, із ряду дозволяється вилучити крайні значення (мінімальне або максимальне), при цьому кількість дефектних замірів не повинна перевищувати 15 %. У протилежному разі ряд визнається дефектним, що зумовлює необхідність здійснення повторних вибіркового спостережень за цією операцією. Подальше оброблення результатів спостереження полягає у встановленні нормальної тривалості виконання кожного елемента операції. Нормальною тривалістю може бути або середньоарифметичне значення, або мода. Мода — значення тривалості елемента операції, яке найчастіше повторюється. Тривалість операції визначається як прийнята сума тривалості окремих елементів операції. Результати вивчення та аналізу хронометражних спостережень використовують для проектування раціонального складу та змісту операцій (за елементами), методів та прийомів їх виконання, вдосконалення організаційно-технічних умов роботи, а також встановлення нормативів оперативного часу. Використовуючи дані фотографії робочого дня та  $X$ , встановлюють норми часу на окремі види робіт.

Т. Мостенська



# Ц

**Центр витрат** — первинні виробничі та обслуговуючі ланки, що характеризуються одноманітністю функцій та виробничих операцій, рівнем технічного оснащення та організації праці, спрямованістю витрат. Керівник центру контролює тільки витрати і не контролює доходи. Витрати виділяють як об'єкт планування та обліку з метою їх більшої деталізації, посилення контролю над ними та підвищення точності калькулювання. Утворення Ц. в. дає змогу планувати і враховувати прямим шляхом частину непрямих витрат стосовно утримання машин та обладнання. Це створює умови для їх прямого віднесення до носіїв витрат чи точнішого непрямого розподілу за об'єктами калькулювання. Звітність Ц. в. залежить від їх категорій — центр нормативних (технологічних) витрат і центр дискреційних витрат.

*М. Базась*

**Центр відповідальності** — структурний підрозділ (або кілька підрозділів) з певним ступенем автономності, менеджери якого відповідають перед керівництвом підприємства за реалізацію поставлених цілей і дотримання визначених лімітів витрат. Ц. в. є важливою складовою децентралізації управління на підприємстві за посилення невизначеності зовнішнього середовища господарювання, ускладнення технологій виробництва. Висока ефективність децентралізації управління, що досягається створенням дивізійної організації структури на базі Ц. в., забезпечується наданням підрозділам підприємства прав самостійного прийняття управлінських рішень з окремих питань управління поточною господарською діяльністю. Облік у Ц. в. — така облікова система, яка забезпечує відображення, накопичення, аналіз і надання інформації про витрати та результати по підрозділах підприємства з метою контролю і оцінки їх діяльності. Розрізняють такі типи Ц. в.: центр витрат, центр прибутку і центр інвестицій. Основні принципи організації системи обліку у Ц. в.: визначення контрольованих статей

витрат і доходів за умови, що керівник повинен відповідати тільки за ті витрати і доходи, які він може контролювати і на величину яких може впливати; персоніфікація облікових документів; обов'язок керівника Ц. в. складати кошториси на певний період і подавати звітність про фактичні витрати та результати за цими кошторисами.

*М. Базась*

**Центр прибутку** — розподіл великих підприємств на низку самостійно діючих субпідприємств, які здатні самостійно отримувати прибуток незалежно від успішної роботи інших ланок підприємства, причому обсяг прибутку задається, виходячи з таких елементів маркетингу, якими дійсно здатне управляти відповідне підприємство. Ці центри дають можливість більш гнучко та швидко реагувати на зміни умов ринку. Керівник Ц. п. контролює не тільки витрати, а й доходи.

*М. Базась*

**Централізація виробництва** — зростання обсягів виробництва внаслідок об'єднання окремих промислових підприємств, фірм в одну, більшу компанію із загальним управлінням. Ц. в. — конкретний вияв дії закону усупільнення виробництва і праці. Розрізняють горизонтальну і вертикальну Ц. в., які, у свою чергу, пов'язані з процесом централізації капіталу; її галузевим і міжгалузевим рівнями. Так, під час першої хвилі злиттів Ц. в. здійснюється на галузевому рівні, а в наступний період частка цих злиттів зменшується, зростають злиття та поглинання на міжгалузевому рівні. Вертикальна Ц. в. — злиття різногалузевих господарських структур (підприємств, фірм), яке може набувати форми вертикального комбінування (засноване на послідовному поєднанні стадій обробки сировини, її наступної переробки: продукти одного виробництва є сировиною або напівфабрикатом для іншого). У такому разі більша компанія значно розширює асортимент виготовленої продукції, краще використовує сировину. Більш комплекс-

сне використання сировини та повніше розширення асортименту продукції відбуваються у разі горизонтального комбінування (за використання всіх корисних компонентів сировини чи більшості з них). Ц. в. має об'єктивні межі, що визначаються оптимальними розмірами збільшення економічно ефективних підприємств (обсягами зростання витрат на управління, транспортних витрат, витрат обігу та ін.). Перевищення цих обсягів супроводжується непропорційним зростанням непрямих витрат виробництва (порівняно з прямими), зниженням рентабельності. З огляду на це у процесі Ц. в. слід широко впроваджувати внутрігосподарський комерційний розрахунок, надавати широку автономію окремим структурним одиницям, застосовувати трансфертні ціни. *Централізація управління* — зосередження управління в одному місці, в одних руках, в одному центрі, створення ієрархічної структури управління, в якій переважають вертикальні зв'язки і верхні рівні мають певні повноваження щодо прийняття рішень, а прийняті ними рішення є обов'язковими для нижчих рівнів. На невеликому підприємстві всі рішення може приймати його керівник або власник. Із збільшенням розмірів підприємства за обтяженості керівника кількістю рішень, які він має приймати, виникає потреба в переданні прийняття менш важливих рішень підлеглим. Якщо таким чином передається частина повноважень, йдеться про децентралізацію повноважень, децентралізовану організацію. Централізація і децентралізація в управлінні не є антиподами і не можуть розглядатися окремо як позитивна і негативна системи. Проблема централізації чи децентралізації — це питання міри і потребує визначення найдоцільнішої межі між ними для кожного конкретного підприємства.

Л. Лопатенко

**Цех** — 1) виробничо і адміністративно відокремлена частина підприємства, де виконується певний комплекс робіт відповідно до внутрішньозаводської спеціалізації; 2) виробничий, адміністративний (як правило, територіально) відокремлений підрозділ, завдання якого — виготовлення продукції (її частини) або виконання певного виду робіт чи послуг. Ц. має закріплене за ним майно, але не має окремого балансу

і розрахункового рахунка в банку, не може вступати в господарсько-правові відносини із зовнішніми господарськими системами. Він має право на прийняття самостійних рішень з організації та оперативного управління виробництвом; організації, нормування та оплати праці; здійснення своєї діяльності на принципах внутрішнього госпрозрахунку. За характером діяльності Ц. поділяються на основні, допоміжні, обслуговуючі, побічні та експериментальні (дослідні). До *Ц. основного виробництва* належать ті, що виготовляють продукцію підприємства. На машинобудівельних заводах це ливарні, ковально-пресові, механічні, збиральні; на металургійних — доменні, сталеливарні, прокатні цехи. Набір Ц. залежить від виду продукції та рівня спеціалізації підприємства. Інколи однорідні Ц. на великих підприємствах об'єднуються у корпуси. На невеликих підприємствах з відносно простим виробництвом створювати Ц. недоцільно. Класифікація основних Ц. за стадіями виготовлення готової продукції: заготівельні (ливарні, ковальні, пресові, Ц. металоконструкцій); оброблювальні (механічні, деревооброблювальні, термічні, гальванічні, фарбувальні); збиральні (цехи вузлового та загального збирання, випробувальні). *Допоміжні Ц.* сприяють випуску основної продукції, виробляють допоміжні види виробів, необхідних для нормальної роботи основних цехів. *Обслуговуючі Ц.* виконують роботу з обслуговування основних і допоміжних Ц. транспортуванням, зберіганням сировини, напівфабрикатів, готової продукції. *Побічні Ц.* займаються використанням і переробленням відходів основного виробництва. За *технологічного (функціонального)* типу виробничої структури, який застосовується в умовах одиничного і дрібносерійного виробництва з широкою номенклатурою деталей, передбачається створення Ц. за принципом технологічної однорідності робіт та процесів при виготовленні різноманітних виробів. Наприклад, на текстильних фабриках створюються прядильні, ткацькі Ц., на машинобудівному заводі діють ливарний, ковальський, механічний. Обладнання формують за однотипними групами, наприклад, у механічному цеху на одній дільниці можуть бути зосереджені тільки токарні верстати, на іншій — фрезерні тощо. За *предметного (продуктового)* типу виробничої структури, який застосовується у

крупносерійному і масовому виробництві за відносно постійної та вузької номенклатури виробів, передбачається спеціалізація Ц. на виготовленні певних виробів чи їх складових. Наприклад, на автомобільному заводі створюються Ц. двигунів, шасі, рам, тощо. Обладнання в Ц. розміщується відповідно до послідовності виконання технологічних операцій, щоб забезпечити прямоточність руху виробів. Як правило, предметні Ц. оснащені всім обладнанням, необхідним для виготовлення продукції. Це створює умови для організації поточних виробничих ліній. За *змішаного (предметно-технологічного)* типу виробничої структури, який характерний для великих машинобудівних підприємств з масовим і серійним типом виробництва, заготівельні Ц. (штампувальний, пресовий, ковальський) таких підприємств спеціалізуються за технологічним принципом, а оброблювальні (механічний, збиральний, термічний) — за предметним.

*В. Сладкевич*

**Цикл** (грецьк. *kyklos* — коло, круговерть) — 1) сукупність будь-яких взаємопов'язаних явищ, робіт, процесів, які створюють завершене коло розвитку впродовж певного проміжку часу (наприклад, у виробництві — повне коло робіт, виконання яких дає завершену, готову продукцію або напівфабрикат); 2) певна група наук (природничих, суспільних, технічних); 3) повне коло дисциплін навчання за певною об'єднаною проблемою; 4) коло художніх творів, об'єднаних спільністю тематики, персонажів тощо.

*О. Антонюк*

**Цілі організації** — спрогнозовані, заплановані та бажані результати, які мають бути досягнуті організацією і на досягнення яких спрямована її діяльність. Складність організації зумовлює її багатощабовий характер. Головна мета діяльності організації формулюється в її місії. Місія надає організації оригінальність, сповнює роботу людей особливим змістом. Формування місії та встановлення Ц. о. розкривають мету функціонування фірми та її прагнення. *Місія* (програмна заява, філософія організації) — це: 1) сутність діяльності компанії, її планів (формулювання місії підкреслює основний зміст і напрям її діяльності); 2) стратегічні установки, призначення;

основна загальна ціль організації, чітко сформульована причина її функціонування; 3) відповідальне завдання, роль; ділове поняття, яке відображає призначення бізнесу фірми, його філософію (місія допомагає визначити, чим займається підприємство, його сутність, масштаби, перспективи, напрями зростання, відмінності від конкурентів); 4) констатація філософії та призначення, сенсу існування організації (філософія визначає цінності, вірування і принципи діяльності організації; призначення — дії, які вона планує здійснити). Місія формулюється кількома короткими, простими, зрозумілими реченнями, що добре запам'ятовуються. В цьому сенсі вона близька до реклами, але її роль і значення для подальшого розвитку підприємства виходять за межі рекламного повідомлення. Необхідність розроблення місії визнана керівниками провідних фірм. В Україні у практиці господарювання і в стратегічному плануванні місія поки широко не використовується, хоча потреба в цьому стає дедалі очевиднішою. Обґрунтована і професійно сформульована місія відіграє значну роль у процесі стратегічного управління: є основою для розроблення стратегічних цілей розвитку, забезпечує узгодження набору цілей, допомагає виробленню стратегії розвитку, встановлюючи спрямованість і допустимі границі функціонування організації; чітко відокремлює межі бізнесу підприємства, визначає пріоритети розвитку і те, на що непотрібно марнувати зусилля; відображає і формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани розвитку підприємства; сприяє формуванню критеріїв для розподілення ресурсів і створює основу для оцінки ефективності їх використання. Чітке розуміння місії дає змогу формувати асортиментний портфель, який забезпечує найбільш сильні та корисні стратегічні переваги; допомагає менеджерам середньої ланки і функціональним менеджерам формулювати цілі та завдання підрозділів з урахуванням пріоритетів розвитку підприємства в цілому. Місія сприяє становленню організації, оскільки через неї до персоналу доводяться філософія керівництва, цінності та принципи, покладені в основу діяльності та розвитку організації; виступає важливим стимулом, дає змогу співробітникам відчувати себе учасниками загальної, необхідної та важливої для сус-

пільства справи, підкреслює значення їх діяльності; забезпечує застосування до персоналу ширшого набору методів мотивації. Місія дає уяву суб'єктам бізнес-оточення про сутність організації, чого вона прагне, які засоби здатна використовувати у своїй діяльності. Ці знання про призначення і наміри організації сприяють формуванню і закріпленню її позитивного іміджу в уяві суб'єктів бізнес-середовища і суспільства в цілому. Формулювання місії повинне містити таку інформацію: про сферу (сфери) діяльності фірми (показниками меж сфери діяльності можуть бути товари, технології, групи клієнтів, їхні потреби чи поєднання кількох факторів); відомості про конкретні переваги; особливості організаційної культури (система пріоритетів, цінностей, норм управління, організації виробництва, ставлення фірми до навколишнього середовища); напрями розвитку організації в довгостроковій перспективі; корисність фірми для громадськості. На основі місії розробляється система Ц. о.

Розрізняють такі Ц. о.: 1) за ступенем конкретності: *стратегічні* (орієнтовані на вирішення перспективних масштабних проблем; розробляються на тривалі періоди часу; потребують суттєвого розроблення і обґрунтування; для їх реалізації необхідні значні витрати); *тактичні* (проміжні щодо стратегічних цілей, конкретніші, відображаються у кількісних показниках як окремі етапи досягнення стратегічних цілей); 2) за часовим горизонтом) — *довгострокові* (часовий горизонт понад 5 років); *середньострокові* (1–5 років); *короткострокові* (до одного року); 3) за змістом діяльності організації — *технологічні* (комп'ютеризація фірми, впровадження гнучких технологій; створення нових підходів); *економічні* (підвищення прибутковості, прискорення обігу капіталу, забезпечення фінансової стабільності); *виробничі* (випуск певних обсягів продукції, підвищення якості продукції, зменшення собівартості); *адміністративні* (досягнення високої керованості фірми, укріплення трудової дисципліни, забезпечення надійної взаємодії підрозділів); *маркетингові* (розширення ринку збуту, підвищення рівня продажу, покращення стану фірми на галузевому ринку, оптимізація товарного асортименту, підвищення іміджу фірми); *науково-технічні* (створення нових зразків продукції, доведення продукції до

рівня вимог світових стандартів якості); *соціальні* (підвищення освітнього і фахового рівнів персоналу, створення комфортних умов праці та відпочинку тощо); 4) за формою вираження — *кількісні*, які виражені в натуральних (кілограми, тонни, метри, штуки), вартісних (грн.) і відносних (%) показниках; *якісні*, які стосуються іміджу фірми, морально-психологічного клімату, організаційної культури та ін.

*Практичні рекомендації з визначення цілей:* 1. Цілі повинні бути складними, напруженими, але реальними для виконання. Надто легкі для досягнення, а також складні, нереальні для виконання цілі демотивують виконавців, зменшують ефективність їх праці. 2. Цілі мають бути ясними, конкретними і вимірюваними. Конкретність означає, що при формулюванні цілі необхідно чітко визначити, що потрібно одержати в результаті діяльності, в які терміни і хто відповідає за досягнення мети. Конкретно сформульовану мету підлегли краще розуміються і виконують. 3. Цілі повинні бути узгодженими в часі та просторі. В першу чергу формулюються довгострокові цілі, потім на їх основі розробляють середньо- та короткострокові. Розподіл довгострокових цілей на проміжні (середньо- і короткострокові) сприяє підсиленню мотивації виконавців, якщо за досягнення кожної з них забезпечено одержання винагороди. 4. Цілі мають бути узгодженими між собою. Рішення і дії, необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні заважати досягненню інших. Неузгодженість Ц. о. може призвести до виникнення конфліктів між підрозділами фірми, зростання загрози невиконання поставлених цілей. 5. Цілі необхідно обговорювати для узгодження інтересів різних сторін. Такими суб'єктами інтересів є власники, адміністрація, персонал, акціонери, споживачі, ділові партнери, органи влади, суспільство в цілому. Обговорення і узгодження необхідні для розроблення обґрунтованіших цілей, підсилення причетності персоналу до справ організації, визначення відповідальності кожного фахівця за виконання конкретної цілі. 6. Перед підлеглим необхідно ставити оптимальну кількість цілей з урахуванням підготовки, досвіду, відповідальності працівника. 7. Ц. о. (підрозділів) повинні бути зосереджені на найважливіших питаннях діяльності. До них належать: вирішення

проблемних питань (наприклад, високих витрат, некваліфікованого персоналу, бракування фінансових коштів на розвиток і використання її конкурентних переваг). 8. Цілі мають бути гнучкими, піддаватися коригуванню відповідно до зміни умов їх досягнення. 9. Цілі повинні бути конкретизовані в заходах, за досягнення кожної цілі має відповідати конкретна людина.

*В. Сладкевич*

**Ціни грабіжницькі** — ціни, вищі від номіналу на певну величину, що обгрунтована не економічно, а лише бажанням отримання надприбутків продавцем.

*Л. Згалат-Лозинська*

**Цінова війна** — тривале та повторюване зниження цін фірмами на свою продукцію, за рахунок чого вони розраховують збільшити обсяги продажу та власних доходів. Ц. в. не завжди дає фірмам економічні переваги, але є ефективною формою конкурентної боротьби, способом витіснення та усунення конкурентів.

*М. Філіппов*

**Цінова політика** — сукупність ідей і положень, які використовуються організаціями або державами при встановленні цін на продукцію. При виробленні Ц. п. враховують витрати виробництва, ціни конкурентів, кон'юнктуру ринку, витрати на рекламу і стимулювання збуту тощо.

*В. Захожай*

**Ціноутворення** — процес визначення ціни на одиницю товару. При виведенні товару на ринок важливим моментом є встановлення ціни на одиницю виробу. Як низькі, так і високі ціни можуть відлякувати споживача продукції, тому оптимальна ціна, яка пропонується ринку, дасть змогу підприємствам зайняти заплановану частку ринку, забезпечити визначений рівень прибутковості, очікувані грошові потоки. *Методу Ц.*, які використовуються на підприємствах та в організаціях: 1. *Метод "середні витрати плюс прибуток"*. Здійснюється за формулою

$$Ц = С + П,$$

де Ц — ціна на товар; С — собівартість його виробництва; П — прибуток, який хоче одержати виробник з одиниці товару. Цей

метод можна застосовувати в разі випуску невеликих партій товару та за відсутності конкуренції. Так встановлюють ціну за обмеженого рівня рентабельності (*Re*). Якщо рентабельність розраховують за формулою

$$Re = П / С \cdot 100 \%,$$

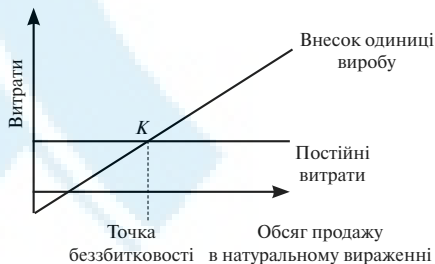
можна розрахувати прибуток:

$$П = ReC / 100 \%$$

і ціну

$$Ц = С + ReC / 100 \%.$$

2. *Аналіз беззбитковості*. Застосовується, якщо потрібно визначитись щодо ціни товару за обмеженої його реалізації або встановити мінімальну ціну на товар. Існують два методи встановлення ціни через аналіз беззбитковості: графічний та розрахунковий. Обидва вони використовуються як в маркетингу, так і у фінансовому менеджменті при визначенні політики ціноутворення організації. Проте графічний метод більш громіздкий, тому найчастіше застосовується за умов випуску однорідної продукції або одного товару (рис.).



**Визначення точки беззбитковості**

Випуск продукції до точки беззбитковості (*K*) завдає збитки організації у сумі неперекритих постійних витрат, а кожен виріб понад беззбитковість дає прибуток у розмірі внеску одиниці. Якщо скористатися наведеними вище формулами, визначити ціну на підставі беззбитковості можна таким чином:

$$BEP = FE / CM \Rightarrow CM = FE / BEP,$$

$$SP = CM + VE,$$

де *BEP* — кількість товарів, що забезпечує беззбитковість; *CM* — внесок одиниці виробу; *VE* — змінні витрати на одиницю виробу; *FE* — постійні витрати організації.

3. *Розрахунок ціни для забезпечення цільового прибутку.* Цей метод застосовують тоді, коли організації мають на меті отримання певного прибутку. Ціноутворення відбувається за такою схемою:

$$NI = TCM - FE; TCM = NI + FE;$$

$$CM = TCM / V; SP = CM + VE,$$

де  $TCM$  — підсумковий внесок одиниці продукції;  $V$  — обсяг продукції, який може випустити та реалізувати виробник. 4. *Визначення ціни відповідно до цінності товару.* Такий метод можливий у разі відсутності конкуренції, або встановлення ціни на товар елітної групи. 5. *Визначення ціни на основі закритих торгів.* Закриті торги здійснюються в разі оцінки пропозицій щодо ціни певної послуги або товарів спеціально створеною комісією за критеріями відповідності ціна — якість. Учасники закритих торгів не повинні знати ціни конкурентів — учасників торгів. 6. *Встановлення ціни в межах товарного асортименту.* У разі пропонування ринку товарного асортименту, який “витає” товар-локомотив, цінова політика будується за принципом створення цінової привабливості такого товару (за рахунок низької ціни), а доповнюючий товарний асортимент має рівень рентабельності, відносно вищий, що дає

змогу одержувати бажану суму прибутку на весь асортимент товарів. 7. *Встановлення ціни на рівні поточних цін.* Відправна точка — ціни конкурентів. За високого рівня конкуренції та наявності аналогічних якісних характеристик пропонованих товарів базовою точкою відліку є ціна конкурентів. Подальше встановлення ціни залежить від характеристик складових формули товару: якості, комплексу обмежуючих та доповнюючих елементів і комплексу маркетингу. 8. *Ініціативна зміна цін.* Може відбуватися у бік як зростання, так і зниження. Зростати ціна може тоді, коли товар пройшов стадію впровадження свого життєвого циклу, ринок зник до нього, він користується попитом у споживачів і при цьому немає конкуренції виробників. Причини зниження ціни: насичення ринку товаром з метою продовження його життєвого циклу (таким чином, зменшуючи ціну, стабілізують обсяги реалізації); перетворення товару з елітного на товар загального користування; нерегулярний попит на товар, який може призводити як до підвищення, так і до зниження ціни. Вибір методу Ц. базується на знаннях ринку, споживачів, конкурентів та власних можливостях. Правильно обрана цінова стратегія — запорука успішної діяльності.

М. Мостенська

# Ч

**Чек** (англ. *check*) — грошовий документ установленної форми, який містить письмове доручення чекодавця (особи, яка виписали чек) платникові (банку або іншій кредитній установі, що одержала ліцензію на виконання банківських операцій) здійснити платіж чекодавцеві (власникові випсаного чека) грошової суми, зазначеної у чеку, готівкою або перерахуванням грошей на його рахунок у банку. Зразок чека затверджується Центральним банком України.

О. Казак

**Чек дорожній** — платіжний документ, який використовується переважно як засіб забезпечення туристів валютою. Є грошовим зобов'язанням сплатити вказану в чеку суму грошей його власнику, зразок підпису якого ставиться на ньому в момент продажу. За пред'явлення чека до сплати власник повинен вдруге поставити підпис. Виплата здійснюється за ідентичності підписів. Емітентами Ч. д. є комерційні банки, інші кредитно-фінансові установи та туристичні організації. Ч. д. випускаються в іноземній та національній валюті різного номіналу.

В. Пахомов

**Челенджер** — фірма, яка посідає другі або треті ринкові позиції, швидко розвивається і ставить за мету підвищення своєї ринкової частки, досягнення ринкової першості. Основним різновидом конкурентних стратегій Ч. є наступ. Він може атакувати три види фірм: ринкового лідера, аналогічну фірму-челенджера, меншу за розміром фірму. Атакувати ринкового лідера дуже ризиковано, але й перспективно. Тому на кожному ринку в ринкового лідера є Ч., які намагаються усунути його з перших ринкових позицій. Найвідомішим Ч. є фірма Pepsi Cola стосовно Coca Cola. Конкурентна війна між ними триває протягом кількох десятиліть, але Coca Cola досі не втрачає ринкової першості. Іншими відомими парами “Ч. — лідер” є “Canon — Хегох”, “Ford — General

Motors”, “Colgate — Procter & Gamble”, “Wigger King — McDonalds”, “Fuji — Kodak”. Маркетингові стратегії наступу Ч.: фронтальний наступ; фланговий наступ; обхідний наступ. *Стратегія фронтального наступу* полягає в тому, що Ч. атакує лідера за всіма позиціями, по комплексу маркетингових засобів в цілому. Для оцінювання можливості використання цієї стратегії існує низка маркетингових критеріїв, які слід проаналізувати. *Стратегія флангового наступу* має значно менший ризик і тому частіше застосовується в практичній діяльності. Її сутність полягає в тому, щоб сконцентрувати зусилля на слабких сторонах конкурента. Так, Ч. відшукує ті потреби, які залишилися поза увагою конкурента, і намагається їх задовольнити. Це своєрідна стратегія ринкової ніші у використанні Ч. Пошук відбувається у двох напрямках — географічному та сегментному. Таким чином, якщо увага конкурента послаблена на одному з товарно-ринкових сегментів, це є підставою для впровадження стратегії флангового наступу фірми-Ч. (за умови наявності для цього її внутрішніх можливостей). *Стратегія обхідного наступу*, як і стратегія флангового наступу, передбачає використання “слабких місць” конкурента. Від флангового наступу відрізняється широкими масштабами і має на меті не тільки підірвати, а й зламати певні позиції конкурента. Стратегія, як правило, розрахована на довгострокову перспективу, її різновидом є стратегія “партизанського” наступу. В американській маркетинговій літературі існує термін “партизанський маркетинг” (*guerilla marketing*), який підкреслює наступальну сутність маркетингу. Головна мета його — активно, наполегливо, крок за кроком наближатися до перших ринкових позицій у конкурентній боротьбі. Основу будь-якого різновиду стратегії наступу Ч. становить стратегія диференціації, тобто пошук і впровадження певної конкурентної переваги, якою може бути: 1) нижча, ніж у конкурента, ціна (наприклад, фірма Fuji встановила на фотопапір ціну на 10 % нижчу, ніж Kodak; ринковий лідер Kodak

вирішив не знижувати ціну, і в результаті Fuji розширила свою ринкову частку); використовуючи низьку ціну як основу стратегії наступу, необхідно враховувати два принципи: по-перше, якість товару має бути адекватною якості товару конкурента, по-друге, споживачі повинні реагувати на нижчу ціну більшим обсягом купівель (попит має бути еластичним); у разі недотримання цих принципів нижча ціна не стане конкурентною перевагою; 2) використання комбінації “ціна — якість” (наприклад, на ринку цінової конкуренції вдало є стратегія низької ціни на товари невисокої якості; на ринку України це, зокрема, товари китайських та турецьких фірм-виробників); 3) вища якість товару (ціна має бути високою); 4) застосування широкого асортименту товарів; 5) краще сервісне обслуговування; 6) зниження виробничих витрат.

*Н. Бутенко*

**Черговість платежів** — послідовність списання коштів з розрахункових, поточних та інших рахунків, крім позичкових і рахунків по заліку, за наявності кількох термінових і прострочених платежів і бракування коштів для їх повного погашення. Ч. п. визначена в законодавчому порядку і обов'язкова для всіх установ банків.

*В. Захожай*

**Черч** Гамільтон (1866—1936) — представник американської школи науки про управління. Основні теоретичні висновки досліджень Ч. викладено в його праці “Основи управління виробництвом”. У вступі до неї він зазначає, що багато гірких наслідків мало часте порушення у процесі організації фабрик всіх основних принципів адміністрування. Нерідко доводиться бачити слабкі й нерентабельні підприємства, які могли б розвиватися і давати блискучі результати. Цих проблем, на думку Ч., можна було б уникнути, якби організатори виробництва склали та координували елементи підприємства, будуючи його як живий організм. Основним надбанням Ч. є розгляд функціональних засад управління. Він стверджував, що загальна мета виробництва реалізується шляхом синтезу п'яти органічних функцій, наявних в усіх галузях промисловості, хоча співвідношення між ними дуже варіює. Цими орга-

нічними функціями є проектування, облік, оперування, обладнання і розпорядництво (контроль). Мистецтво управління виробничим підприємством має дві складові: перша — визначення органічних функцій, їх найвигідніших пропорцій, друга — правильний аналіз. Кожний адміністративний акт має певну мету чи бажання щось зробити. Дослідження роботи виробничої адміністрації свідчить, що вона спрямована на виконання п'яти чітко розрізняваних видів завдань або цілей, і ця відмінність є вичерпною, тобто у виробництві не може бути жодної мети або завдання, які не могли б бути віднесені до одного з цих п'яти видів. Кожній з п'яти специфічних цілей мусить відповідати особливий апарат, що має завданням досягнення цієї мети й проведення її в життя. Тому кожен таку мету треба розглядати як точне вираження особливої органічної функції через проектування, яке приписує; обладнання, що створює необхідні фізичні умови; розпорядництво, яке специфікує завдання й наказує; облік, який вимірює, фіксує та зиставляє; оперування, яке працює (виконує). Розглядаючи організацію виробництва, Ч. визначає етапи практичної побудови організаційних функцій. Так, на його думку, реалізація *функції проектування* поділяється на такі етапи: організація, аналіз машин, розподіл праці, координування робіт, економія праці, вибір матеріалу, специфікація робочих прийомів, організація виробничої частини відділу проектування, координування зусиль, розроблення стандартів, заохочення праці. Виконання *функції устаткування* спрямована на визначення видів обладнання, які необхідно встановити, та їх продуктивності. Вона також реалізується поетапно і передбачає: установку обладнання, узгодження зусиль, економію зусиль, нагромадження досвіду, заохочення зусиль. Щодо реалізації *функції обліку* успіх керівника підприємства залежить від таких трьох обставин: правильного виділення фактів, що дійсно мають істотне значення; точності документації та правильного викладу цих фактів; доцільних дій, що ґрунтуються на визначенні цих фактів. Організація функції обліку передбачає нагромадження досвіду, поділ зусиль, заохочення зусиль. *Функція розпорядництва*, на думку Ч., повинна розгля-



датися з двох боків — настановлення та адміністрування. Настанови створюють певну схему обов'язків, адміністрація добирає людей, які повинні виконувати ці обов'язки, і примушує їх працювати. У роботах Ч. розглядається відділ планування, напрями його діяльності. Він зазначає, що планове начало будь-якої діяльності є початком передбачення. Специфічною особливістю планування є те, що воно регулює відносини між речами ще до виникнення цих відносин. Наголошує на тому, що основний принцип будь-якої системи планування полягає в тому, щоб не ускладнювати справу більше, ніж того потребують конкретні обставини. На відміну від інших американських вчених, які доводили свої наукові дослідження до конкретних

пропозицій щодо поліпшення організації праці на певних ділянках виробництва, Ч. вивчав та формулював загальні принципи управління промисловим підприємством.

*Т. Мостенська*

**Чинник** — дієва сила, причина, істотна обставина явища (процесу) або одна з його необхідних умов, наприклад Ч. часу, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції.

*О. Казак*

**Чорний ринок** — сукупність економічних відносин між продавцем і покупцями товарів та послуг, які створюються з порушенням чинного законодавства.

*Н. Салухіна*

МАУП

# III

**Школа людських відносин** (1930–1950) — напрям в управлінні, згідно з яким продуктивність праці робітників залежить не лише від умов праці та дій адміністрації, а й від психологічного і соціального клімату в середовищі робітників і в так званих неформальних малих групах. Основоположники цієї школи М. Паркер та Е. Мейо пропонували використовувати цю теорію при розробленні методів управління. Помітними представниками школи були К. Арджиріс, Ф. Херцберг, Р. Лікарт, Д. Мак-Грегор, Р. Блей та ін. Основні теоретичні положення її: 1) необхідно виявляти і враховувати роль відносин у малих неформальних групах, оскільки працівники можуть більше реагувати на тиск колег, ніж на вказівки керівника; 2) слід застосовувати такі методи управління, які давали б змогу виявляти й використовувати психологічні та соціальні особливості груп робітників. Представники цієї школи поставили під сумнів один із основних принципів класичної школи — максимальний поділ праці. Це пояснюється тим, що монотонне повторення робітниками елементарних і одноманітних виробничих операцій під суворим контролем майстра суперечить потребам людини як особистості. Тому стали рекомендувати заходи для усунення небажаних наслідків поділу праці. До них належать: залучення робітників до планування і нормування операцій; розширення і підвищення різноманітності виконуваних операцій; відмовлення від поточкових методів і створення автономних складальних зон, що сприяло б підвищенню гнучкості виробництва і якості продукції, а також зниженню її собівартості; поєднання професій. Усе це сприяє підвищенню інтересу робітників до праці та зростанню їхньої кваліфікації. Важливим напрямом Ш. л. в. є вдосконалення праці, системи управління з урахуванням соціальних і технологічних факторів. Наприклад, приділяється суттєва увага неформальній соціальній структурі при вдосконаленні виробничої й організаційної структури підприємства. Замість лінії влади “згори донизу”, що ре-

комендується іншими школами, пропонується координувати дії працівників управління за допомогою комісії. При цьому забезпечуються ефективніші комунікації та розуміння ідей, краще сприйняття загальної політики і стратегії підприємства, ефективніше їх втілення. Делегування повноважень має бути двостороннім процесом. Нижні рівні делегують нагору функції адміністрування та координації діяльності, верхній прошарок керівництва делегує низові право виконувати певні дії, приймати рішення й нести за них відповідальність. У такому разі краще використовуватимуться можливості підлеглих як колективу, максимально виявлятимуться ініціатива, самостійність при досягненні мети організації.

*Л. Лопатенко*

**Школа наукового управління** (1885–1920) — напрям менеджменту, в якому стверджується необхідність замість традиційних навичок застосувати в управлінні наукові підходи. Засновником цієї школи вважається Ф. Тейлор (1865–1915). Найважливіші теоретичні положення управління викладено в його працях “Управління фабрикою” (1903), “Принципи наукового управління” (1911) та ін. Тейлор підкреслював, що підвищення продуктивності праці завжди забезпечує достаток як власникам, так і робітникам. Тому, формулюючи сутність своєї теорії, зазначав, що наукові підходи до управління повинні базуватися на гармонії, а не на суперечностях; співробітництві замість індивідуальної роботи; максимальній продуктивності замість обмеження продуктивності; розвитку кожного окремого робітника до максимального досяжної для нього продуктивності та відповідного максимального добробуту. Теорія Ш. н. у. ґрунтувалася на таких відомих принципах управління, запропонованих Тейлором: замість традиційних і сформованих на практиці методів роботи — широке використання в управлінні наукових підходів; наукове дослідження елементів роботи, добір кращих і раціональних елементів (функціональний раціональний добір; хро-

нометраж); спеціалізація робіт і операцій; науковий добір робітників, їхнє навчання і тренування для виконання конкретних операцій; важливість спонукальних мотивів в оплаті праці робітників; співробітництво між адміністрацією і робітниками у практичному впровадженні науково розробленої системи організації праці; рівномірний і справедливий розподіл праці, обов'язків і відповідальності між адміністрацією та робітниками. Досягнення максимального збільшення продуктивності праці, за теорією Тейлора, завжди має базуватися на розробленні конкретних заходів, спрямованих на раціональне використання праці робітників і засобів виробництва. До таких заходів належать: впровадження суворого нормування витрат матеріалів та інструментів; стандартизація робочих операцій та інструментів; точний облік робочого часу, що витрачається на операції; хронометраж трудових процесів; встановлення контролю за виконанням кожної операції; застосування диференційованої оплати праці. Використання усіх цих положень і принципів Тейлора давало змогу раціонально перебудувати виробництво і управління на підприємствах, що сприяло зростанню ефективності їх роботи та прибутковості. Усе це дає можливість вважати розробки Тейлора основою Ш. н. у.

*Л. Лопатенко*

**Школа соціальних систем (школа наукової поведінки)** — наукова школа управління, в основу якої покладено методи налагодження міжособових стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів. Початок розвитку школи припадає на середину 50-х років ХХ ст. Цей етап розвитку менеджменту характеризується здійсненням досліджень соціальних взаємозв'язків усередині організації. Найвідоміші представники школи: К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Ч. Бернард, Г. Саймон, Ф. Селзник, Д. Марч, які вивчали різні аспекти соціальної взаємодії в колективі, мотивацію праці, характер влади та авторитет керівників, комунікації в організаціях, лідерство, керівництво. Ними розроблено мотиваційні теорії поведінки людей і на цій основі визначено шляхи підвищення ефективності організації, поєднання особистих та організаційних цілей. В основу розвит-

ку ідей школи покладено наукові доробки М. П. Фоллетт — висловлені нею ідеї щодо зростання ефективності управління через дослідження поведінки робітників та інших психологічних особливостей взаємовідносин персоналу. Представники школи розглядали соціальну організацію як комплексну організаційну систему з такими складовими: індивід; формальна структура організації; неформальна структура організації; статуси і ролі членів організації; зовнішнє середовище; технічні засоби праці. Науковці досліджували комунікації в організації, стан рівноваги організаційної системи, мотивацію праці, лідерство, стратегічне планування, прийняття рішень, індустріальну соціологію тощо. Таким чином, суттєво розширилось коло питань, якими стали займатися в теорії управління. Соціальні питання в організації досліджував Ч. Бернард (1887–1961). Найвідомішою роботою його є “Функції адміністратора” (1938), де розглядаються питання теорії організації та характеру кооперативних систем. Він зазначав, що формальні організації — це вид співробітництва між людьми, яке є усвідомленим і має певні цілі. Вивчення формальних організацій давало можливість забезпечити співробітництво та досягнення трьох цілей: 1) виживання організації шляхом підтримання рівноваги комплексного характеру в рухливому середовищі фізичних, біологічних і соціальних матеріалів, елементів і сил в межах організації; 2) вивчення важливих сил, які потрібно врегулювати; 3) аналіз функцій виконавців всіх рівнів управління і контроль над формальними організаціями. Підкреслюючи, що кожна людина — це окремий індивідуум, Бернард зазначав, що люди не можуть функціонувати без втягнення у взаємодію, соціальні відносини з іншими людьми. Кожна людина має право вибору щодо вступу в кооперативну систему, яке здійснюється на основі мотивів, тобто власних цілей, бажань, імпульсів, моменту або через порівняння наявних альтернатив. Організація через організаційну функцію змінює, модифікує індивідуальні дії і мотиви шляхом впливу та контролю, але не завжди це забезпечує досягнення цілей як організації, так і окремих працівників. Бернард визначив організацію як систему свідомих координованих персональних дій або сил, яка має три універсальні

елементи: готовність до співробітництва, загальну мету і комунікації. У своїх наукових розробках він приділив суттєву увагу неформальним організаціям, визначенню влади, виділив три функції керівництва: забезпечення системи комунікацій; розвиток необхідних персональних зусиль; формування та уточнення мети. Дж. Марч та Р. Саймон першими висунули теорію, присвячену безпосередньо природі роботи. Вони розробили гіпотезу про поведінку людини, за якою сформулювали нову теорію організації, обґрунтувавши її у книзі “Організація” (1958). На їхню думку, представники класичної школи управління обмежили свої наукові дослідження, не врахувавши важливі складові людської поведінки. Зміни, внесені Марчем і Саймоном, ґрунтувалися на здобутках психології та економіки кінця 50-х і наукових розробках Ч. Бернарда. Вони вивчали конфлікти в організації, шляхи їх вирішення, питання централізації та децентралізації. А. Маслоу досліджував практичне застосування психології; всю свою наукову роботу з психології пов’язав із проблематикою особистого зростання та розвитку, розглядаючи психологію як один із засобів, що сприяє соціальному та психологічному стану. Він визначав самоактуалізацію як повне використання талантів, здібностей, можливостей тощо. Найвідоміша праця Маслоу — “Мотивація та особистість” (1954). Він відкрив можливості багатомірного підходу до мотивації, запропонувавши теорію ієрархій потреб людини. У 1943 р. ідентифікував п’ять груп потреб: фізіологічні, безпеки, любові, поваги та самовираження, розташовавши їх у порядку домінування. Доводив, що як тільки потреба задовольняється, вона більше не мотивує поведінку людини. Найвища потреба, за Маслоу, — самовираження, яка визначалась як потенціал становлення людини. Завдяки розвитку Ш. с. с. більше уваги стало приділятися не індивідуальним спонукальним мотивам, а мотивації групи. Внесок соціальних наук у розвиток менеджменту важко перебільшити. Соціальний аспект людських відносин відіграє надзвичайну роль в ефективному функціонуванні організацій, сприяє створенню ефективних умов досягнення організаційних цілей. Основні дослідження представників Ш. с. с. полягали в намаганні

визначити ефективні напрями діяльності людей через психологічні особливості та придатність до виконання певного виду робіт.

Т. Мостенська

**Школи менеджменту** — напрями в управлінні, до яких належать: школа наукового управління, школа адміністративного управління, школа людських відносин, кількісна школа та ін. Засновником *школи наукового управління* (1885–1920) вважається Ф. Тейлор (1865–1915) Найважливіші теоретичні принципи управління викладено в його працях “Управління фабрикою” (1903), “Принципи наукового управління” (1911) та ін., в яких підкреслюється, що підвищення продуктивності праці завжди забезпечує достаток як власникам, так і робітникам. Сутність теорії: замість традиційних і сформованих на практиці методів роботи — широке використання в управлінні наукових підходів (див. *Школа наукового управління*). Представники *школи адміністративного управління (класичної)* (1920–1950) разом з питаннями раціональної організації праці робітників розробляли та використовувати загальніші принципи організації виробництва. Засновником цього напрямку вважається А. Файоль (1841–1925). У своїй праці “Загальне і промислове адміністрування” (1923) він розробив загальний підхід до аналізу діяльності адміністрації та сформулював обов’язкові принципи адміністрування. Основоположники *школи людських відносин* (1930–1950) М. Паркер та Е. Мейо зазначали, що продуктивність праці робітників залежить не лише від умов праці та дій адміністрації, а й від психологічного і соціального клімату в середовищі робітників і в так званих неформальних малих групах. Вони запропонували використовувати цей напрям при розробленні методів управління. Помітними представниками школи людських відносин були К. Арджиріс, Ф. Херцберг, Р. Лікарт, Д. Мак-Трегор, Р. Блей та ін. (див. *Школа людських відносин*). *Кількісна школа* (1950 — наш час) — одна з новітніх течій у теорії менеджменту. Вона характеризується прагненням широкого впровадження в науку управління математичних методів і апарату точних наук, кібернетики і дослідження операцій. Найвідомішими представниками цієї школи є Р. Акофф, Л. Бер-

таланф, С. Бір, А. Гольдбергер, Р. Калман, Р. Люс, Д. Форрест. Найбільшого розвитку набули два напрями: перший пов'язаний із побудовою математичних моделей явищ, які найчастіше спостерігаються в управлінні запасами, у розподілі ресурсів, масовому обслуговуванні, виборі стратегій поведінки за умов невизначеності, регулюванні робіт упродовж певного часу тощо; другий — теорія і практика управлінських рішень, зокрема: методи математичного моделювання процесів вироблення рішень у колективах; розроблення алгоритмів оптимізації рішень (теорія ігор та ін.); створення моделей економічних явищ (відтворення окремих фірм, балансів витрат і випуску продукції, прогнозування науково-технічного й економічного розвитку). Сучасна кількісна школа базується на широкому використанні обчислювальної техніки та комп'ютерів, що дає змогу знаходити найбільш оптимальні та ефективні управлінські рішення в короткий термін з мінімальними витратами сил, знань і умінь менеджерів. *Процесна школа* (1950 — наш час) розглядає всю діяльність і функції менеджера як безупинний взаємозалежний процес, що складається з безлічі дій щодо планування, організації, мотивації та контролю, а також управління, комунікації, дослідження проблем, оцінку результатів, прийняття рішень, добір персоналу, проведення переговорів, укладання угод. *Емпірична школа управління* (1940 — наш час) з'явилася як результат боротьби між прихильниками перших двох шкіл (наукового управління та адміністративної). Представниками цієї школи стали крупні менеджери, президенти та віце-президенти компаній, наукові консультанти — люди, безпосередньо зайняті практикою управління. Основний напрям школи — збирання, оброблення і узагальнення практичних матеріалів у сфері управління та розроблення на цій базі нових рекомендацій менеджерам (керівникам) стосовно таких проблем: новітні концепції організації управління в сучасних умовах розвитку суспільства; форми зміни характеру економічних та соціальних відносин між найманими працівниками і власниками капіталу (теорія участі в прибутках, в управлінні); вивчення змісту праці та функцій керівників; добір, оцінка і розміщення кадрів; визначення економічних структур управлін-

ня; цільове управління. *Школа соціальних систем* (1970 — наш час) — напрям, згідно з яким у світі все є системним, починаючи з кожної окремої людини і аж до людства в цілому. Одним з недоліків попередніх Ш. м. є відсутність комплексності досліджень проблем організації (підприємства). Тому деякі вчені та практики запропонували розглядати людську організацію як складний комплекс взаємозалежних і взаємодіючих факторів. Крім того, людина в організації також розглядається як один із самостійних факторів. Цей напрям у менеджменті продовжив розвиток розробок школи “людських відносин”, що з'явилася у 1930 р. Підприємство розглядається як соціально-технічна система. Вихідним пунктом розгляду людини в організації є визнання того, що потреби працівника та організації не збігаються. Потреби людини розглядаються цією школою як підпорядковані. Як тільки працівник задовольнив свої потреби одного рівня, він переходить на досягнення потреб вишого рівня. Дуже часто такі потреби не збігаються з потребами організації (підприємства), і внаслідок цього конфлікт між працівником і організацією неминучий. У цьому виявляються основні розбіжності між представниками цієї школи та іншими. Системна школа розглядає організацію та її діяльність як єдину систему, що складається з багатьох взаємозалежних підсистем та елементів, об'єднаних єдиною основною метою. Головна особливість менеджменту як системи полягає в тому, що в її основі — інтереси людей, і саме людина є одним з важливих елементів, оскільки вона бере активну участь в управлінні та впливає на характер зв'язків, відносин і функцій менеджменту. Для дослідження, проектування, аналізу систем та управління ними слід застосовувати системний підхід. *Ситуаційна школа* (1950 — наш час) займається виявленням істотних факторів, що діють у конкретній ситуації, та визначенням їх впливу на ефективність функціонування організації (підприємства). Для використання методології цієї школи менеджер повинен: знати методи наукового менеджменту, форми поведінки окремих працівників і груп, системний аналіз, теорію і практику рішень, методи планування і контролю; вміти передбачати як позитивні результати, так і негативні наслідки застосування методики чи прий-

няття певного рішення; вміти правильно оцінити і зрозуміти ситуацію, виявивши внутрішні та зовнішні фактори, що діють у певній ситуації, та їхній вплив на ефективність організації; вміти комплексно використовувати різні конкретні прийоми прийняття рішень для досягнення вагомих кінцевих результатів.

*Л. Лопатенко*

**Штатний розклад** — документ, що містить перелік структурних підрозділів організації з чітким зазначенням найменування посад, кількості штатних одиниць по кожній посаді, розміром посадових окладів і надбавок до заробітної плати. Кількість фахівців на підприємстві визначається методом встановлення нормативного відсотка їх чисельності до кількості працівників на

основі сформованих співвідношень з урахуванням конкретних виробничих умов. Розраховується одним із трьох методів: за трудомісткістю робіт; за нормами виробітку; за робочими місцями на підставі норм обслуговування на агрегатних роботах.

*А. Калина*

**Штраф** (нім. *strafe*, букв. — покарання, стягнення) — грошове стягнення, що накладається на юридичну або фізичну особу за порушення нею договірних зобов'язань і законодавства. Розрізняють економічні та адміністративні Ш. Економічний Ш. — плата за порушення однією зі сторін договірних зобов'язань. Адміністративний Ш. — плата, що вилучається за порушення у випадках, передбачених законодавством.

*О. Антонюк*

МАУП

# Ю

**Юридична особа** — організація, створена і зареєстрована у встановленому законом порядку. Ознаки Ю. о.: наявність відокремленого майна, самостійна відповідальність за зобов'язаннями, придбання і реалізація цивільних прав і обов'язків від свого імені, можливість виступати позивачем і відповідачем у суді. Залежно від порядку їх створення розрізняють Ю. о. приватного права та публічного права. Ю. о. приватного права створюється на підставі установчих документів відповідно до ст. 87 Цивільного кодексу (ЦК) України. Ю. о. публічного права створюється розпорядчим актом Президента

України, органу державної влади, органу влади Автономної Республіки Крим або органу місцевого самоврядування. Ю. о. можуть бути створені шляхом примусового поділу (виділення) у випадках, встановлених законом. Існують у формі товариств, установ та в інших формах, встановлених законом (ст. 83 ЦК України). Господарський кодекс (ГК) України до Ю. о. відносить підприємства (ст. 62 і 63 ГК України) і об'єднання підприємств у формі асоціацій, корпорацій, консорціумів і концернів (ст. 120 ГК).

*В. Короткін*

# Я

**Якість продукції** — сукупність споживчих властивостей продукції, що зумовлюють її здатність задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення, що є визначенням її споживчої вартості, ціни й умовою зростання національного багатства країни. Поняття “Я. п.” з позицій її відповідності вимогам споживача склалося в умовах ринкової економіки. Підвищення Я. п. рівнозначне збільшенню її кількості, оскільки пов'язане з показниками надійності, довговічності, економічності та іншими показниками ефективності й суспільної значущості продуктів праці. Рівень Я. п. чи послуг є найважливішим показником всієї роботи підприємства. Цей рівень залежить від ступеня використання у виробництві досягнень науки і техніки, досконалості конструкцій і технологій, що використовуються при виробництві продукції, а також від культури виробництва, надійності та вміння конструкторів, технологів, організаторів виробництва і його робітників. Систематичне підвищення Я. п. забезпечує зростання ефективності виробництва. Я. п. закладається на стадії її розроблення

(в кресленнях, стандартах, технічних умовах та інших документах), забезпечується на стадії виготовлення (раціональним технологічним процесом), зберігається на стадії обігу (під час доставки до споживачів, транспортування), в реалізації та підтримується на стадії експлуатації. Я. п. визначається системою показників: ступенем відповідності продукту існуючим стандартам, нормам, умовам договорів, попиту населення. Невід'ємною властивістю високоякісної продукції є її естетичні якості — оздоблення, витонченість та сучасність форм.

*Н. Новальська*

**Якокка Лі** (нар. 1924) — видатний американський менеджер італійського походження, який має усі підстави називатись найкращим. Фахівці у сфері менеджменту називають його “менеджером ХХ ст.” Народився у сім'ї італійських емігрантів, які приїхали до Америки 1924 р. Не маючи ніякого капіталу, крім підприємницького таланту і великої жаги побудувати власний добробут, члени цієї родини стали успішними бізнесменами. Ще у шкільні

роки Я. почав працювати у дилерській структурі автомобільної компанії Форда, в якій служив потім понад 30 років, завершивши кар'єру на посаді її президента. В останні роки його дохід наближався до мільйона доларів. У 1978 р. був понижений у посаді й, бажаючи довести несправедливість цього рішення, прийняв пропозицію конкурента Форда — автомобільної компанії “Крайслер”, яка наприкінці 70-х виявилася на межі банкрутства, ставши її президентом. Завдяки своєму професійному таланту (прийняття низки неординарних рішень), величезній популярності у ділових, профспілкових та урядових колах США того часу Я. на посаді головного керівника врятував компанію від повного краху. Через кілька років вона почала отримувати прибутки і впевнено рухатись до успіху, зайняла свою нішу на ринку, а Я. набув світового визнання як бізнесмен-менеджер. Оцінюючи свій життєвий шлях в автобіографічній книзі “Кар'єра менеджера” (1991), що стала кращим діловим бестселером наприкінці ХХ ст., автор зазначає, що такого успіху він не досяг би ніколи, якби свого часу його не розлучили з рідною компанією за сумнівних причин і обставин. виявивши волю, порядність і мужність, помножені на професіоналізм і досвід, він переміг не лише самого себе, а й своїх опонентів.

А. Діденко

**Ярмарок вакансій** (нім. *Jahrmarkt* — щорічний ринок) — інструмент політики служби зайнятості на ринку праці; періодичні заходи, що організовуються місцевою службою зайнятості з метою сприяння працевлаштуванню через безпосередній контакт з роботодавцем. Я. в. дає змогу максимально наблизити тих, хто шукає роботу, до роботодавця, а за необхідності укласти діловий договір, отримати направлення на роботу або навчання. На ярмарках можна одержати інформацію про наявність вакансій на підприємствах різних форм власності та пов'язаних з трудовою мобільністю (вахтовий метод роботи, праця в іншому регіоні або у сільській місцевості), а також отримати консультацію у юристів та інших фахівців центру зайнятості щодо прав і обов'язків безробітних, визначених Законом про зайнятість України з питань перенавчання. Я. в. бувають: загальні, галузеві, учнівських місць та для конкретних верств населення.

А. Калина

**Ярмарок продукції, послуг** — заходи, які вживаються з метою рекламування фірми, підприємства, організації, збуту продукції, послуг, розширення професійних, ділових і комерційних контактів.

Ю. Бондар

МАУП



# Алфавітний покажчик статей

## А

Аваль (М. Копнов)	5	Акції акціонерних товариств (засновницькі) (І. Корінчевська)	15
Аванс (М. Копнов)	5	Акції-двійники (І. Корінчевська)	15
Авансування (М. Копнов)	5	Акціонер (І. Хільчевська)	15
Авізо (М. Копнов)	5	Акціонерне товариство (І. Хільчевська)	15
Автоматизація (О. Антонюк)	5	Акція (І. Корінчевська)	16
Автоматизоване робоче місце (АРМ) (В. Сладкевич)	5	Акція активна (І. Корінчевська)	16
Автоматизовані системи управління (АСУ) (М. Головатий)	7	Акція багатоголоса (плюрально) (І. Корінчевська)	16
Авторитет (О. Антонюк)	7	Акція безголоса (І. Корінчевська)	16
Авуари (М. Копнов)	8	Акція без дивідендів (І. Корінчевська)	16
Агент (М. Копнов)	8	Акція безномінальна (І. Корінчевська)	16
Агент торговий (І. Хільчевська)	8	Акція безплатна (безкоштовна) (І. Корінчевська)	16
Агентство (М. Копнов)	9	Акція викупного фонду (І. Корінчевська)	16
Агропромислове об'єднання (Н. Новальська)	9	Акція вінкульована (І. Корінчевська)	16
Адаптація (професійна) (Г. Шокін)	9	Акція в умовній консигнації (І. Корінчевська)	16
Адаптивні технології (М. Головатий)	9	Акція голосуюча (І. Корінчевська)	16
Адлер Ненсі (М. Філіппов)	10	Акція "дешева" (І. Корінчевська)	16
Адміністративна школа управління (Н. Новальська)	10	Акція дохідна (І. Корінчевська)	16
Адміністративні методи управління (М. Головатий)	10	Акція екс-дивідендна (І. Корінчевська)	16
Адміністративні посади (М. Головатий)	10	Акція засновницька (І. Корінчевська)	16
Адміністративно-управлінський персонал (Г. Шокін)	11	Акція захищена (І. Корінчевська)	17
Адміністративно-управлінські технології (М. Головатий)	11	Акція з варантом (І. Корінчевська)	17
Адміністратор (М. Копнов)	11	Акція з відстрочкою (І. Корінчевська)	17
Акме (О. Антонюк)	11	Акція зворотна (І. Корінчевська)	17
Акордна оплата праці (Т. Мостенська)	12	Акція з гнучкою обліковою ставкою (І. Корінчевська)	17
Акофф Расел (М. Філіппов)	12	Акція здвоєна (І. Корінчевська)	17
Акредитація О. Антонюк	13	Алгоритм (М. Копнов)	17
Акредитив (Л. Згалат-Лозинська)	13	Альянс стратегічний (В. Сладкевич)	17
Акт приймання виконаних робіт (М. Базась)	13	Амортизація (М. Копнов)	18
Актив (М. Копнов)	13	Аналіз (О. Антонюк)	18
Активи (В. Захожай)	13	Аналіз беззбитковості (В. Пахомов)	19
Активи матеріальні (В. Захожай)	14	Аналіз звітності (М. Базась)	20
Активи нематеріальні (В. Захожай)	14	Аналіз інвестиційного проекту (С. Шклярюк)	20
Активи оборотні (поточні) (О. Казак)	14	Аналіз кадрового потенціалу (Г. Шокін)	21
Активи позаоборотні (довгострокові) (О. Казак)	14	Аналіз конкурентоспроможності (В. Коростельов)	21
Активність соціальна (М. Головатий)	14	Аналіз ліквідності балансу (М. Базась)	21
Акцепт (М. Копнов)	15	Аналіз портфелю продукції (О. Баєва)	21
Акцепт вексельний (М. Копнов)	15	Аналіз робочого місяця (М. Головатий)	22
Акцизний збір (Г. Барчан)	15	Аналіз ситуаційний (Л. Згалат-Лозинська)	22
		Аналіз соціального конфлікту (М. Головатий)	23
		Аналіз стратегічний (О. Баєва)	23

Аналітична довідка (О. Антонюк)	24	Безробіття (М. Головатий)	43
Андеррайтинг (М. Грідчина)	24	Безробіття сезонне (М. Копнов)	43
Анкета (О. Антонюк)	25	Безспірне стягнення коштів	
Анкетування (О. Антонюк)	25	(М. Базась)	44
Ансофф Ігор (Н. Бутенко)	26	Бенефіції (М. Копнов)	44
Антимонопольне законодавство		Бенчмаркінг (В. Сладкевич)	44
(І. Корінчевська)	28	Бернард Честер (Т. Мостенська)	45
Апарат управління (В. Кузьменко)	28	Берталанфі Людвіг фон (В. Сладкевич)	46
Апостеріорі (О. Антонюк)	28	Бізнес (В. Сладкевич)	46
Апріорі (О. Антонюк)	28	Бізнес-інкубатор (В. Сладкевич)	47
Арбітраж (М. Копнов)	28	Бізнесмен (О. Царіненко)	48
Аржирис Кріс (Н. Бутенко)	28	Бізнес-одиниця стратегічна	
Асортимент товарів (О. Казак)	30	(В. Сладкевич)	49
Асоціація (О. Антонюк)	30	Бізнес-операція (О. Царіненко)	49
Атестація (О. Антонюк)	31	Бізнес-план (О. Антонюк)	49
Атестація державних службовців		Бізнес-процеси (Т. Мостенська)	51
(М. Головатий)	32	Бізнес-стратегія (В. Сладкевич)	51
Атестація кадрів (Г. Шокін)	32	Біхевіоризм (В. Колпаков)	52
Аудит (М. Копнов)	32	Бланкове передання акцій	
Аудит персоналу (В. Колпаков)	32	(О. Царіненко)	52
Аудитор (М. Копнов)	33	Блокований рахунок (О. Царіненко)	52
Аудиторський звіт (М. Копнов)	33	Богданов (Малиновський) Олександр	
Аукціон (І. Хільчевська)	33	Олександрович (Т. Мостенська)	52
Афіліація (О. Антонюк)	34	Бонус (М. Копнов)	53
		Бренд (М. Копнов)	53
<b>Б</b>		Бригада (А. Калина)	53
База даних покупців (О. Антонюк)	35	Брокер (М. Копнов)	54
Базова ставка оподаткування		Бухгалтерський облік (В. Захожай)	54
(Я. Литвиненко)	35	Бюджет (М. Головатий)	54
“Байер” (А. Акайомова)	36	Бюджетна (фіскальна) політика	
Байт (М. Копнов)	37	(О. Сергієнко)	54
Баланс (Г. Барчан)	37	Бюджетна система (В. Сладкевич)	55
Баланс компанії (О. Царіненко)	37	Бюджетне планування (О. Казак)	55
Банк (В. Захожай)	38	Бюджетне фінансування (О. Казак)	55
Банк державний (О. Казак)	38	Бюджетний дефіцит (О. Казак)	55
Банк комерційний (В. Захожай)	38	Бюджетні обмеження (О. Царіненко)	55
Банк міжнародних розрахунків		Бюрократ (М. Головатий)	55
(О. Казак)	38	Бюрократизм (М. Головатий)	55
Банк центральний (В. Захожай)	38	Бюрократична структура	
Банківська комісія (О. Царіненко)	39	(М. Головатий)	55
Банківська статистика (В. Захожай)	39	Бюрократія (М. Головатий)	56
Банківська таємниця (М. Базась)	39		
Банківське роз'яснення (М. Копнов)	39	<b>В</b>	
Банківський акцепт (Г. Барчан)	39	Вакансія (О. Антонюк)	57
Банківський сертифікат (Г. Барчан)	40	Валовий внутрішній продукт (ВВП)	
Банківські документи (Г. Барчан)	40	(В. Сладкевич)	57
Банкрутство (О. Сергієнко)	40	Валовий національний продукт (ВНП)	
Бар'єри галузеві (В. Сладкевич)	41	(В. Сладкевич)	57
Бартер (М. Копнов)	42	Валютна політика (О. Сергієнко)	57
Бартерна угода (І. Хільчевська)	42	Валютна спекуляція (Г. Барчан)	57
Бачення стратегічне (В. Сладкевич)	42	Валютне регулювання (О. Сергієнко)	57
Бebbідж Чарльз (Т. Мостенська)	42	Валютний демпінг (Г. Барчан)	58
Безакцептні платежі (М. Базась)	43	Валютний кліринг (Г. Барчан)	58
Безготівкові розрахунки (М. Базась)	43	Валютний коефіцієнт (Г. Барчан)	58



Група фінасово-промислова ( <i>В. Сладкевич</i> )	87	Депозитні операції банків ( <i>О. Казак</i> )	105
Група формальна ( <i>В. Сладкевич</i> )	87	Депонент (депозитор) ( <i>В. Захожай</i> )	105
Групи референтні ( <i>В. Сладкевич</i> )	89	Депорт ( <i>М. Копнов</i> )	105
Групове вирішення проблем ( <i>М. Головатий</i> )	90	“Дерево цілей” організації ( <i>В. Сладкевич</i> )	105
Груповий метод прийняття управлінських рішень ( <i>М. Головатий</i> )	90	Державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб — підприємців ( <i>Г. Барчан</i> )	106
Гудвіл ( <i>М. Копнов</i> )	91	Державне замовлення ( <i>О. Сергієнко</i> )	107
Гулік Лютер ( <i>В. Сладкевич</i> )	91	Державне регулювання економіки ( <i>В. Сладкевич</i> )	107
Гуманітарне співробітництво ( <i>М. Головатий</i> )	92	Державне регулювання зовнішньоекономічних зв'язків ( <i>В. Сладкевич</i> )	109
Гуртки якості ( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	92	Державне регулювання підприємницької діяльності ( <i>В. Сладкевич</i> )	110
<b>Д</b>			
Данлоп Джон Томас ( <i>В. Сладкевич</i> )	93	Державне регулювання ринку праці ( <i>В. Сладкевич</i> )	111
Дебет ( <i>В. Захожай</i> )	94	Державне регулювання фондових операцій ( <i>В. Сладкевич</i> )	112
Дебітор ( <i>В. Захожай</i> )	94	Державне регулювання цін ( <i>В. Сладкевич</i> )	113
Дебіторська заборгованість ( <i>М. Базась</i> )	94	Державний кредит ( <i>О. Казак</i> )	114
Девіантна поведінка ( <i>М. Головатий</i> )	94	Дефіцит ( <i>О. Казак</i> )	114
Дезінтеграція ( <i>О. Антонюк</i> )	94	Дефлятор ( <i>М. Копнов</i> )	114
Декларація платоспроможності ( <i>О. Царіненко</i> )	94	Дефлятор ВВП ( <i>М. Копнов</i> )	114
Декларація принципів толерантності ( <i>О. Антонюк</i> )	95	Дефляція ( <i>В. Захожай</i> )	114
Декларація про державний суверенітет України ( <i>О. Антонюк</i> )	96	Дефолт ( <i>О. Антонюк</i> )	114
Декомпозиція ( <i>М. Копнов</i> )	98	Децентралізація ( <i>В. Сладкевич</i> )	115
Делегування ( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	98	Децентралізація бухгалтерського обліку ( <i>М. Базась</i> )	115
Делегування повноважень ( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	98	Джентльменська угода ( <i>О. Самокиш</i> )	115
Демаркетинг ( <i>В. Сладкевич</i> )	99	Джерела влади керівника ( <i>В. Сладкевич</i> )	116
Демередж ( <i>М. Копнов</i> )	99	Джерела інвестиційних ресурсів ( <i>Т. Мостенська</i> )	117
Демографічна політика ( <i>М. Головатий</i> )	99	Джерела набору персоналу ( <i>Г. Щокін</i> )	118
Демографія ( <i>І. Корінчевська</i> )	100	Джерела формування інвестиційних ресурсів ( <i>О. Царіненко</i> )	119
Демократизація капіталу ( <i>В. Сладкевич</i> )	100	Джільберт Франк ( <i>Т. Мостенська</i> )	119
Демократія ( <i>М. Головатий</i> )	100	Джуран Джозеф ( <i>В. Сладкевич</i> )	119
Департамент ( <i>М. Головатий</i> )	101	Диверсифікації види ( <i>В. Сладкевич</i> )	121
Департаментизація ( <i>В. Сладкевич</i> )	102	Диверсифікація ( <i>В. Сладкевич</i> )	123
Департаментизація за кінцевим результатом ( <i>В. Сладкевич</i> )	102	Диверсифікація непрофільна <i>В. Сладкевич</i> )	124
Департаментизація лінійна <i>В. Сладкевич</i> )	103	Диверсифікація профільна ( <i>В. Сладкевич</i> )	124
Департаментизація матрична ( <i>В. Сладкевич</i> )	104	Диверсифікація фінансова ( <i>В. Сладкевич</i> )	125
Департаментизація функціональна ( <i>В. Сладкевич</i> )	104	Дивіденд ( <i>В. Сладкевич</i> )	125
Депозит ( <i>М. Копнов</i> )	105	Дилер ( <i>М. Копнов</i> )	125
Депозитарій ( <i>М. Копнов</i> )	105	Директор ( <i>М. Копнов</i> )	125
Депозитний рахунок ( <i>В. Захожай</i> )	105	Директор виконавчий ( <i>О. Царіненко</i> )	125
Депозитний сертифікат ( <i>О. Казак</i> )	105		

Дисконт ( <i>М. Копнов</i> )	126	Емпірична школа науки управління	
Дискусія ( <i>О. Антонюк</i> )	126	( <i>Т. Мостенська</i> )	137
Диспетчеризація ( <i>В. Сладкевич</i> )	126	Енергетичне господарство організації	
Дистриб'ютор ( <i>М. Копнов</i> )	127	( <i>В. Сладкевич</i> )	138
Дисципліна трудова ( <i>Г. Щокін</i> )	127	Енциклопедія ( <i>О. Антонюк</i> )	139
Диференціація ( <i>В. Сладкевич</i> )	127	Етапи контролювання ( <i>О. Баєва</i> )	139
Диференційований маркетинг		Етапи раціонального ухвалення	
( <i>В. Сладкевич</i> )	128	рішення ( <i>Н. Новальська</i> )	139
Діагностика економічна		Ефект бумеранга ( <i>О. Антонюк</i> )	140
( <i>В. Сладкевич</i> )	128	Ефективна заробітна плата	
Діагностика управління		( <i>В. Калина</i> )	140
( <i>В. Коростельов</i> )	128	Ефективність економічна ( <i>О. Казак</i> )	140
Діагностування конфліктів		Ефективність інвестиційного	
( <i>В. Сладкевич</i> )	129	портфелю ( <i>С. Шклярук</i> )	140
Діапазон керівництва ( <i>Г. Щокін</i> )	129	Ефективність реальних інвестицій	
Ділова репутація фірми ( <i>В. Колтаков</i> )	129	( <i>С. Шклярук</i> )	141
Діловий тренінг ( <i>В. Колтаков</i> )	129	Ефективність управління	
Діловиробниче забезпечення		( <i>Т. Мостенська</i> )	141
управління персоналом ( <i>В. Короткін</i> )	129		
Діловодство ( <i>Г. Барчан</i> )	130	<b>Є</b>	
Діяльність ( <i>М. Головатий</i> )	130	Євро ( <i>І. Корінчевська</i> )	143
Добір персоналу ( <i>М. Головатий</i> )	130	Єврорінок ( <i>І. Корінчевська</i> )	143
Договір ( <i>О. Казак</i> )	130	Єврорінок валютний	
Документація бухгалтерського обліку		( <i>І. Корінчевська</i> )	143
( <i>М. Базась</i> )	130	Єврорінок капіталів ( <i>І. Корінчевська</i> )	143
Друкер Пітер ( <i>Н. Новальська</i> )	130	Єврорінок кредитів ( <i>І. Корінчевська</i> )	143
Друковані засоби масової інформації		Єрманський (Коган)	
(преса) ( <i>Ю. Бондар</i> )	131	Йосип Андрійович ( <i>Т. Мостенська</i> )	143
Дуополя ( <i>О. Феценко</i> )	132		
Дюпін Шарль ( <i>Т. Мостенська</i> )	132	<b>Ж</b>	
<b>Е</b>		Життєвий цикл галузі	145
Еволюція менеджменту ( <i>Г. Щокін</i> )	133	( <i>О. Феценко</i> )	
Еволюція стратегічного управління		Життєвий цикл організації ( <i>Г. Щокін</i> )	145
( <i>В. Сладкевич</i> )	133	Життєвий цикл продукту ( <i>О. Баєва</i> )	145
Екаутинг ( <i>М. Копнов</i> )	134	Життєвий цикл продукції	
Економічна стратегія організації		(нововведення) ( <i>М. Копнов</i> )	146
( <i>В. Коростельов</i> )	134	Журнал реєстрації продажу	
Економічні регулятори		( <i>Н. Салухіна</i> )	146
господарської діяльності ( <i>О. Антонюк</i> )	134		
Експедитор ( <i>М. Копнов</i> )	135	<b>З</b>	
Експертна оцінка ( <i>М. Копнов</i> )	135	Забезпечення кредиту ( <i>О. Казак</i> )	147
Експорт ( <i>М. Копнов</i> )	135	Завдання фінансового менеджменту	
Екстранет ( <i>Ю. Бондар</i> )	135	( <i>Т. Мостенська</i> )	147
Екстраполяція ( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	136	Загальна декларація прав людини	
Електронний пункт продажу		( <i>О. Антонюк</i> )	147
( <i>Н. Салухіна</i> )	136	Загальні збори акціонерів	
Електронні платежі		( <i>М. Грідчина</i> )	149
( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	136	Закон єдності аналізу і синтезу	
Ембарго ( <i>І. Хільчевська</i> )	136	( <i>В. Сладкевич</i> )	149
Емерсон Гаррінгтон ( <i>В. Сладкевич</i> )	136	Закон інформованості —	
Емісія ( <i>В. Захожай</i> )	137	упорядкованості ( <i>В. Сладкевич</i> )	149
Емітент ( <i>М. Копнов</i> )	137	Закон композиції ( <i>В. Сладкевич</i> )	149
Емоційність ( <i>М. Головатий</i> )	137		

Закон найменших ( <i>В. Сладкевич</i> )	150	Інвестиції ( <i>М. Копнов</i> )	166
Закон онтогенезу ( <i>В. Сладкевич</i> )	150	Інвестиції іноземні ( <i>О. Казак</i> )	166
Закон самозбереження ( <i>В. Сладкевич</i> )	150	Інвестиційна компанія ( <i>М. Копнов</i> )	166
Закон синергії ( <i>В. Сладкевич</i> )	150	Інвестиційна привабливість галузей ( <i>М. Копнов</i> )	167
Закони менеджменту універсальні ( <i>О. Антонюк</i> )	150	Інвестиційна привабливість регіонів ( <i>М. Копнов</i> )	167
Закони менеджменту організацій ( <i>О. Антонюк</i> )	152	Інвестиційний банк ( <i>О. Царіненко</i> )	167
Закони Паркінсона ( <i>М. Філіпков</i> )	153	Інвестиційний клуб ( <i>М. Копнов</i> )	167
Законні засоби платежів ( <i>О. Царіненко</i> )	153	Інвестиційний портфель ( <i>М. Копнов</i> )	167
Заохочувальна система ( <i>А. Калина</i> )	153	Інвестиційний проєкт ( <i>М. Копнов</i> )	167
Запас товарний ( <i>О. Казак</i> )	155	Інвестор ( <i>О. Казак</i> )	167
Запаси ( <i>В. Захожай</i> )	155	Індексція ( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	167
Запис (відеозапис, звукозапис, літературний запис) ( <i>Ю. Бондар</i> )	155	Індивідуально-психологічний тренінг ( <i>В. Колпаков</i> )	168
Заповіт ( <i>М. Копнов</i> )	155	Інжиніринг ( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	168
Заробітна плата ( <i>В. Захожай</i> )	155	Інкасо ( <i>О. Казак</i> )	168
Засоби масової інформації (комунікації), мас-медіа ( <i>Ю. Бондар</i> )	156	Інкасове доручення ( <i>М. Базась</i> )	168
Застава ( <i>В. Захожай</i> )	156	Інноваційна віолентна стратегія ( <i>В. Сладкевич</i> )	169
Захист соціальний ( <i>В. Халамендик</i> )	157	Інноваційна експлерентна стратегія ( <i>В. Сладкевич</i> )	169
Звільнення персоналу ( <i>В. Сладкевич</i> )	157	Інноваційна комутантна стратегія ( <i>В. Сладкевич</i> )	170
Звітність фінансова (бухгалтерська) ( <i>В. Захожай</i> )	158	Інноваційна патієнтна стратегія ( <i>В. Сладкевич</i> )	170
“Зв’язана” торгова точка ( <i>Н. Салухіна</i> )	158	Інноваційний процес ( <i>М. Головатий</i> )	171
“Зв’язаний” кредит ( <i>О. Самокиш</i> )	158	Інститут менеджменту і бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом ( <i>О. Антонюк</i> )	171
Зв’язок зворотний ( <i>В. Сладкевич</i> )	158	Інструктаж ( <i>О. Антонюк</i> )	172
Зловживання владою (службовим становищем) ( <i>М. Головатий</i> )	159	Інструкція ( <i>В. Короткий</i> )	172
Змішана економіка ( <i>В. Осокіна</i> )	159	Інструкція посадова ( <i>Н. Новальська</i> )	172
Знання ( <i>О. Антонюк</i> )	159	Інструментальне господарство організації ( <i>В. Сладкевич</i> )	173
Зовнішні фактори непрямого впливу ( <i>Н. Бутенко</i> )	159	Інтеграція ( <i>В. Сладкевич</i> )	173
Зовнішні фактори прямого впливу ( <i>Н. Бутенко</i> )	160	Інтеграція вертикальна ( <i>В. Сладкевич</i> )	175
Зона господарювання стратегічна ( <i>В. Сладкевич</i> )	161	Інтеграція ворожа (поглинання) ( <i>В. Сладкевич</i> )	176
<b>I</b>			
Ібука Масару ( <i>В. Сладкевич</i> )	162	Інтеграція горизонтальна ( <i>В. Сладкевич</i> )	176
Івасакі Ятаро ( <i>В. Сладкевич</i> )	163	Інтеграція дружна ( <i>В. Сладкевич</i> )	177
Ідентифікація ( <i>О. Антонюк</i> )	164	Інтеграція жорстка ( <i>В. Сладкевич</i> )	177
Ідентичність ( <i>О. Антонюк</i> )	164	Інтеграція м’яка ( <i>В. Сладкевич</i> )	177
Ієрархія ( <i>Г. Шокін</i> )	164	Інтенсивність праці ( <i>В. Сладкевич</i> )	177
Ієрархія товару ( <i>Н. Салухіна</i> )	164	Інтереси ( <i>В. Халамендик</i> )	178
Імідж ( <i>М. Головатий</i> )	164	Інтереси особи ( <i>В. Сладкевич</i> )	178
Імпорт ( <i>М. Копнов</i> )	165	Інтернет ( <i>І. Корінчевська</i> )	178
Імпортна декларація ( <i>О. Самокиш</i> )	165	Інтроверсія ( <i>О. Антонюк</i> )	178
Імпортна квота ( <i>М. Копнов</i> )	166	Інтуїція ( <i>В. Халамендик</i> )	178
Імпортна ліцензія ( <i>М. Копнов</i> )	166	Інфляція ( <i>О. Антонюк</i> )	178
Імпортний депозит ( <i>О. Царіненко</i> )	166	Інфляція попиту ( <i>О. Сергієнко</i> )	179
Інвентаризація ( <i>В. Захожай</i> )	166	Інфляція пропозиції (витрат) ( <i>О. Сергієнко</i> )	180



Комісія (М. Копнов)	212	Контроль процесів (В. Сладкевич)	232
Комітент (М. Копнов)	212	Контроль ресурсів (В. Сладкевич)	232
Компанія (М. Копнов)	212	Контроль стратегічний	
Компанія віртуальна (В. Сладкевич)	212	(В. Сладкевич)	232
Компанія головна (В. Сладкевич)	213	Контроль фінансовий (В. Захожай)	234
Компанія материнська		Контрольне вимірювання	
(В. Сладкевич)	213	виконаних робіт (М. Базась)	234
Компенсація (М. Копнов)	213	Контрольний пакет акцій (О. Казак)	235
Комплекс маркетингу (А. Діденко)	213	Конфлікт (М. Головатий)	235
Комунікації (В. Кузьменко)	214	Конфлікт інтересів (М. Копнов)	235
Комунікації в організації		Конфлікти в управлінні	
(В. Сладкевич)	214	(В. Сладкевич)	235
Комунікаційний процес		Конфліктологія (М. Головатий)	236
(В. Сладкевич)	216	Концентрація виробництва	
Комунікація проста (В. Колпаков)	217	(О. Феценко)	236
Комунікація складна (В. Колпаков)	217	Концепція (О. Антонюк)	236
Конвенція про захист прав		Концепція атрибутивного лідерства	
і основних свобод людини		(О. Царіненко)	237
(Європейська конвенція		Концепція ланцюга цінностей	
з прав людини) (О. Антонюк)	219	(В. Сладкевич)	237
Конверсія (В. Захожай)	220	Концепція лідерства Р. Лайкерта	
Конгломерат (В. Сладкевич)	221	(Н. Новальська)	238
Конкуренти (О. Басва)	222	Концепція лідерства ситуаційна	
Конкурентні переваги організації		(Л. Згалат-Лозинська)	239
(В. Сладкевич)	222	Концепція лідерських якостей	
Конкурентоспроможність організації		(В. Коростельов)	239
(В. Сладкевич)	223	Концепція лідерської поведінки	
Конкурентоспроможність персоналу		(О. Царіненко)	240
(В. Сладкевич)	224	Концепція маркетингу (Н. Бутенко)	241
Конкурентоспроможність працівника		Концепція партисипативного	
на ринку (О. Драган)	224	управління (В. Сладкевич)	242
Конкуренція недосконала		Концепція реформаторського	
(О. Феценко)	224	лідерства (О. Царіненко)	242
Консенсус (О. Антонюк)	226	Концепція тотального управління	
Консерватизм (М. Головатий)	226	якістю (Л. Згалат-Лозинська)	243
Консигнатор (М. Копнов)	227	Концепція управління за цілями	
Консигнація (М. Копнов)	227	(Н. Бутенко)	243
Консолідація (зворотне дроблення)		Концерт (В. Сладкевич)	245
(М. Копнов)	227	Кон'юнктура (М. Копнов)	246
Консорціум (В. Сладкевич)	227	Кооператив виробничий	
Консультант (О. Антонюк)	228	(В. Сладкевич)	246
Контролінг (О. Казак)	228	Координація (Л. Згалат-Лозинська)	247
Контроль (В. Сладкевич)	228	Корисність (В. Осокіна)	248
Контроль бюрократичний		Корпорація (В. Сладкевич)	248
(В. Сладкевич)	229	Корпорація транснаціональна	
Контроль децентралізований		(В. Сладкевич)	249
(В. Сладкевич)	230	Корпус (В. Сладкевич)	249
Контроль заключний		Котлер Філіп (А. Діденко)	249
(В. Сладкевич)	230	Коттер Джон (М. Філіппов)	249
Контроль маркетинговий		Кохан Томас М. Філіппов)	250
(А. Діденко)	230	Крах (А. Діденко)	251
Контроль попередній (В. Сладкевич)	231	Кредит (В. Захожай)	251
Контроль попередній фінансовий		Кредит револьверний (О. Царіненко)	252
(М. Базась)	231	Кредитна картка (В. Захожай)	252
Контроль поточний (В. Сладкевич)	231	Кредитна система (В. Захожай)	252



Кредитне авізо ( <i>О. Казак</i> )	252	Маржинальні витрати ( <i>В. Осокіна</i> )	270
Кредитний рейтинг ( <i>В. Захожай</i> )	252	Марка торгова ( <i>В. Кузьменко</i> )	271
Кредитний ризик ( <i>О. Казак</i> )	252	Марка торгова “агресивна”	
Кредитор ( <i>О. Казак</i> )	252	( <i>В. Кузьменко</i> )	271
Кредиторська заборгованість		Маркетинг ( <i>О. Казак</i> )	271
( <i>О. Казак</i> )	252	Маркетинг недиференційований	
Крива досвіду ( <i>О. Самокиш</i> )	252	( <i>А. Діденко</i> )	271
Крива Філліпса ( <i>О. Осокіна</i> )	253	Маркетинг персоналу ( <i>В. Колпаков</i> )	271
Криза ( <i>О. Антонюк</i> )	254	Маркетинг пробний ( <i>А. Діденко</i> )	274
Криза діяльності ( <i>В. Колпаков</i> )	255	Маркетинг стратегічний	
Критика ( <i>В. Сладкевич</i> )	255	( <i>В. Сладкевич</i> )	275
Круглий стіл ( <i>О. Антонюк</i> )	255	Маркетинговий бюджет ( <i>А. Діденко</i> )	275
Кругообіг доходу ( <i>О. Самокиш</i> )	255	Маркетингові дослідження	
Культура корпоративна ( <i>О. Драган</i> )	256	( <i>В. Захожай</i> )	275
Культура організації ( <i>Г. Шокін</i> )	256	Маслоу Абрахам ( <i>В. Сладкевич</i> )	276
Культура організаційна ( <i>В. Колпаков</i> )	256	Масове виробництво ( <i>Л. Лопатенко</i> )	276
Культура праці ( <i>О. Драган</i> )	257	Масштаб допустимих відхилень	
Культура управління		( <i>В. Сладкевич</i> )	277
( <i>В. Сладкевич</i> )	257	Матеріальне стимулювання	
		( <i>Н. Новальська</i> )	277
<b>Л</b>		Матеріальні активи ( <i>В. Захожай</i> )	277
Лаулер Едвард ( <i>О. Самокиш</i> )	259	Матриця БКГ ( <i>В. Сладкевич</i> )	277
Левін Курт ( <i>Н. Новальська</i> )	259	Матриця Дженерал Електрик/	
Лідер ( <i>М. Головатий</i> )	260	Мак-Кінзі ( <i>В. Сладкевич</i> )	278
Лідер консорціуму ( <i>В. Сладкевич</i> )	260	Матриця “зростання ринку –	
Лідерська поведінка ( <i>Н. Новальська</i> )	260	конкурентні позиції підприємства”	
Лізинг ( <i>І. Хільчевська</i> )	260	( <i>В. Сладкевич</i> )	280
Ліквідатор ( <i>М. Копнов</i> )	262	Матриця портфелю бізнесів	
Ліквідні кошти ( <i>О. Казак</i> )	262	( <i>В. Сладкевич</i> )	281
Ліквідність ( <i>В. Захожай</i> )	262	Матриця “товари – ринки”	
Ліміт ( <i>М. Копнов</i> )	262	І. Ансоффа ( <i>В. Сладкевич</i> )	281
Ліміт каси ( <i>М. Базась</i> )	262	Матрична структура	
Ліцензія ( <i>О. Антонюк</i> )	263	служби маркетингу	
Ліцензування господарської		( <i>Т. Мостенська</i> )	282
діяльності ( <i>В. Сладкевич</i> )	263	“Маусіта електрик індастріел”	
Логістика ( <i>О. Самокиш</i> )	263	( <i>А. Акайомова</i> )	283
Логістична система ( <i>Л. Гурч</i> )	265	Маусіта Коносуке ( <i>В. Сладкевич</i> )	283
Локус контролю інтернальний		Мейо Елтон ( <i>В. Сладкевич</i> )	284
( <i>О. Антонюк</i> )	265	Менеджер ( <i>Л. Гурч</i> )	285
Лютенс Фред ( <i>В. Сладкевич</i> )	265	Менеджер соціальної сфери	
		( <i>В. Халамендик</i> )	285
		Менеджери лінійні ( <i>В. Сладкевич</i> )	285
<b>М</b>		Менеджери функціональні	
Магістр ( <i>М. Головатий</i> )	267	( <i>В. Сладкевич</i> )	285
Майно підприємства ( <i>О. Фещенко</i> )	267	Менеджмент ( <i>О. Антонюк</i> )	286
Мак-Грегор Дуглас ( <i>В. Сладкевич</i> )	267	Менеджмент антикризовий	
Мак-Клеланд Девід ( <i>В. Сладкевич</i> )	268	( <i>Т. Мостенська</i> )	287
Макрооточення організації		Менеджмент внутрішній	
( <i>В. Коростельов</i> )	269	(інтраменеджмент) ( <i>О. Самокиш</i> )	288
Маргінали ( <i>О. Антонюк</i> )	269	Менеджмент екологічний	
Маргіналізація ( <i>О. Антонюк</i> )	269	( <i>В. Колпаков</i> )	289
Маржа ( <i>В. Захожай</i> )	269	Менеджмент етнополітичний	
Маржиналізм (маргіналізм)		( <i>О. Антонюк</i> )	290
( <i>В. Осокіна</i> )	269	Менеджмент інвестиційний	
		( <i>В. Коростельов</i> )	291

Менеджмент інноваційний ( <i>В. Коростельов</i> )	292	Методи менеджменту технологічні ( <i>О. Антонюк</i> )	309
Менеджмент кадровий ( <i>Г. Щокін</i> )	292	Методи мотивації ( <i>В. Сладкевич</i> )	309
Менеджмент маркетинговий ( <i>О. Казак</i> )	292	Методи оцінки бізнесу ( <i>О. Самокиш</i> )	311
Менеджмент мотиваційний ( <i>В. Сладкевич</i> )	292	Методи планування ( <i>В. Сладкевич</i> )	312
Менеджмент операційний ( <i>Л. Лопатенко</i> )	293	Методи прийняття рішень ( <i>М. Філіппов</i> )	313
Менеджмент організаційний ( <i>О. Казак</i> )	294	Методи розв'язання конфліктів ( <i>В. Сладкевич</i> )	314
Менеджмент персоналу організації ( <i>В. Колпаков</i> )	294	Методи управління персоналом ( <i>Г. Щокін</i> )	315
Менеджмент політичний ( <i>М. Головатий</i> )	295	Методи управління проектними ризиками ( <i>О. Самокиш</i> )	315
Менеджмент соціальної сфери ( <i>В. Халамендик</i> )	295	Методи управлінського консультування ( <i>В. Коростельов</i> )	317
Менеджмент стратегічний ( <i>В. Сладкевич</i> )	295	Методологія менеджменту ( <i>О. Антонюк</i> )	319
Менеджмент та маркетинг виборчої компанії ( <i>В. Кузьменко</i> )	297	Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства ( <i>О. Драган</i> )	320
Менеджмент фінансовий ( <i>В. Захожай</i> )	298	Мислення мовне ( <i>В. Колпаков</i> )	320
Менталітет ( <i>О. Антонюк</i> )	298	Мислення образне ( <i>В. Колпаков</i> )	320
Мережі інформаційні в організації ( <i>В. Сладкевич</i> )	299	Мистецтво управління ( <i>О. Царіненко</i> )	320
Меритократія ( <i>Ю. Бондар</i> )	300	Мито ( <i>Я. Литвиненко</i> )	321
“Мессершмітт-Бельков-Блом” ( <i>А. Акайомова</i> )	300	Міжнародний кредит ( <i>О. Казак</i> )	323
Мета ( <i>О. Антонюк</i> )	301	Міжнародний механізм захисту прав людини ( <i>О. Антонюк</i> )	323
Метод ( <i>М. Головатий</i> )	301	Міжнародний пакт про громадянські та політичні права 1966 р. ( <i>О. Антонюк</i> )	327
Метод групової роботи ( <i>М. Головатий</i> )	301	Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права ( <i>О. Антонюк</i> )	329
Метод “дерева рішень” ( <i>В. Колпаков</i> )	301	Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП) ( <i>М. Головатий</i> )	330
Метод інформаційного управління ( <i>В. Колпаков</i> )	302	Міністерство ( <i>М. Головатий</i> )	332
Метод моментних спостережень ( <i>Т. Мостенська</i> )	302	Місія ( <i>В. Сладкевич</i> )	333
Метод розроблення сценаріїв ( <i>В. Коростельов</i> )	303	Модель збагачення праці ( <i>В. Сладкевич</i> )	334
Методи захисту компаній від поглинання ( <i>В. Сладкевич</i> )	303	Модель лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта ( <i>Н. Новальська</i> )	335
Методи врахування невизначеності та ризику ( <i>В. Колпаков</i> )	304	Модель менеджменту західноєвропейська ( <i>О. Баєва</i> )	336
Методи контролю ( <i>В. Сладкевич</i> )	304	Модель менеджменту північноамериканська ( <i>О. Баєва</i> )	337
Методи менеджменту ( <i>О. Баєва</i> )	306	Модель менеджменту японська ( <i>О. Баєва</i> )	338
Методи менеджменту економічні ( <i>О. Баєва</i> )	306	Модель ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона ( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	338
Методи менеджменту організаційно-розпорядчі ( <i>О. Баєва</i> )	307		
Методи менеджменту правові ( <i>О. Антонюк</i> )	308		
Методи менеджменту соціально-психологічні ( <i>О. Баєва</i> )	308		

Модель ситуаційного лідерства Фідлера ( <i>Л. Зглат-Лозинська</i> )	339	Напрями вдосконалення організаційної структури управління ( <i>В. Сладкевич</i> )	360
Моделювання соціальне ( <i>М. Головатий</i> )	340	Нарада ( <i>В. Сладкевич</i> )	360
Мозкова атака ( <i>О. Антонюк</i> )	340	Наслідки організаційних конфліктів ( <i>В. Сладкевич</i> )	361
Монета ( <i>В. Захожай</i> )	341	НАССР ( <i>Т. Мостенська</i> )	361
Монетаризм ( <i>В. Осокіна</i> )	341	Національний борг ( <i>В. Захожай</i> )	363
Монетарна політика ( <i>О. Сергієнко</i> )	342	Національний дохід ( <i>В. Захожай</i> )	363
Монетний двір ( <i>О. Казак</i> )	343	Неплатоспроможність ( <i>О. Казак</i> )	363
Монетний дохід ( <i>О. Казак</i> )	343	“Нестле” ( <i>А. Акайомова</i> )	363
Моніторинг ( <i>М. Головатий</i> )	343	Нігілізм ( <i>М. Головатий</i> )	364
Монопольна рента ( <i>В. Осокіна</i> )	343	“Ніппон стіл” ( <i>А. Акайомова</i> )	364
Монопрофесійний тренінг ( <i>В. Колпаков</i> )	343	“Ніссан мотор” ( <i>А. Акайомова</i> )	365
Морган Гарет ( <i>В. Сладкевич</i> )	343	Нонака Ікудзіро ( <i>В. Сладкевич</i> )	366
Моріта Акіо ( <i>В. Сладкевич</i> )	344	Норма безробіття природна ( <i>Л. Зглат-Лозинська</i> )	366
Мотиваційна сфера ( <i>В. Сладкевич</i> )	345	Норма керованості ( <i>Г. Щокін</i> )	367
Мотиваційний процес ( <i>В. Сладкевич</i> )	345	Нормативи ( <i>М. Головатий</i> )	367
Мотиваційні теорії ( <i>В. Сладкевич</i> )	348	Нормативний акт ( <i>М. Головатий</i> )	367
Мотивація ( <i>В. Сладкевич</i> )	349	Нормативно-методичне забезпечення управління персоналом ( <i>Г. Короткін</i> )	367
Мотивація агресії ( <i>В. Сладкевич</i> )	351	Норми групові ( <i>В. Сладкевич</i> )	367
Мотивація внутрішня ( <i>В. Сладкевич</i> )	352	Нормування ( <i>Т. Мостенська</i> )	368
Мотивація допомоги ( <i>В. Сладкевич</i> )	352	Носії інформації ( <i>Ю. Бондар</i> )	370
Мотивація досягнення ( <i>В. Сладкевич</i> )	353	Нострифікація документів про освіту ( <i>В. Яровой</i> )	370
Мотивація зовнішня ( <i>В. Сладкевич</i> )	353	Ноу-хау ( <i>М. Копнов</i> )	370
Мотивація ідентифікації ( <i>В. Сладкевич</i> )	354		
Мотивація нормативна ( <i>В. Сладкевич</i> )	354	<b>О</b>	
Мотивація симпатії ( <i>В. Сладкевич</i> )	355	Об'єднання договірні ( <i>В. Сладкевич</i> )	371
Мотивація спілкування ( <i>В. Сладкевич</i> )	355	Об'єднання картельного типу ( <i>В. Сладкевич</i> )	371
Мотивація статусна ( <i>В. Сладкевич</i> )	356	Об'єднання підприємств ( <i>В. Сладкевич</i> )	372
Мотиви ( <i>В. Сладкевич</i> )	356	Об'єднання статутні ( <i>В. Сладкевич</i> )	373
Мюнстерберг Гуго ( <i>Т. Мостенська</i> )	357	Об'єкт соціального управління ( <i>М. Головатий</i> )	374
		Облігація ( <i>В. Захожай</i> )	374
		Оборотні кошти ( <i>О. Казак</i> )	374
		Оборотність товарних запасів ( <i>А. Діденко</i> )	375
<b>Н</b>		Олігополія ( <i>М. Копнов</i> )	375
Набір персоналу ( <i>Г. Щокін</i> )	358	Омає Кенічі ( <i>М. Філіптов</i> )	375
Навички базові ( <i>В. Яровой</i> )	358	Оно Таїчі ( <i>М. Філіптов</i> )	376
Навички управлінські ( <i>Н. Коломінський</i> )	358	Операційна система ( <i>Л. Лопатенко</i> )	377
Навіювання ( <i>В. Сладкевич</i> )	359	Операційний прибуток ( <i>Т. Мостенська</i> )	377
Навчання персоналу ( <i>Г. Щокін</i> )	359	Операційні витрати ( <i>Т. Мостенська</i> )	378
Напрями вдосконалення виробничої структури ( <i>В. Сладкевич</i> )	359	Операція ( <i>М. Копнов</i> )	380

Опір змінам ( <i>О. Басва</i> )	380	Офшорний фонд ( <i>Н. Салухіна</i> )	400
Оплата праці ( <i>Т. Мостенська</i> )	380	Охорона праці ( <i>В. Короткін</i> )	400
Оплата праці відрядна ( <i>Т. Мостенська</i> )	382	Оцінка персоналу ( <i>Г. Щокін</i> )	400
Оплата праці погодинна ( <i>Т. Мостенська</i> )	383	<b>П</b>	
Оподаткування прогресивне ( <i>Я. Литвиненко</i> )	383	Пабліситі ( <i>В. Кузьменко</i> )	401
Оптимальність за Парето ( <i>М. Копнов</i> )	384	Паблік-релейшнз ( <i>М. Драган</i> )	401
Опційна премія ( <i>М. Копнов</i> )	384	Парадигма ( <i>М. Головатий</i> )	401
Опціон ( <i>М. Копнов</i> )	384	Паритет купівельної спроможності ( <i>Н. Салухіна</i> )	401
Опціон на купівлю ( <i>М. Копнов</i> )	384	Паркінсон Сиріл Норткот ( <i>М. Філіптов</i> )	401
Органи місцевого самоврядування ( <i>М. Головатий</i> )	384	Партнер ( <i>Н. Салухіна</i> )	402
Організаційна структура управління ( <i>В. Сладкевич</i> )	384	Партнерство ( <i>О. Драган</i> )	402
Організаційний розвиток ( <i>О. Басва</i> )	386	Патент ( <i>М. Копнов</i> )	402
Організаційні зміни ( <i>О. Басва</i> )	387	Патерналізм ( <i>В. Сладкевич</i> )	402
Організаційні рівні корпорації ( <i>В. Коллаков</i> )	387	Паушальний платіж ( <i>І. Хільчевська</i> )	403
Організації формальні ( <i>В. Сладкевич</i> )	387	“Пежо” ( <i>А. Акаймова</i> )	403
Організація ( <i>В. Сладкевич</i> )	388	Пенсійні фонди ( <i>О. Казак</i> )	403
Організація багатовимірна ( <i>В. Сладкевич</i> )	389	Первинна документація ( <i>М. Базась</i> )	403
Організація взаємодії ( <i>В. Сладкевич</i> )	390	Перевірка ( <i>В. Сладкевич</i> )	404
Організація едхократична ( <i>В. Сладкевич</i> )	390	Переговори (партнерські) ( <i>В. Сладкевич</i> )	404
Організація індивідуалістична ( <i>В. Сладкевич</i> )	391	Переказ вкладів ( <i>О. Царіненко</i> )	405
Організація неформальна ( <i>М. Головатий</i> )	392	Переказ грошовий ( <i>О. Царіненко</i> )	405
Організація, орієнтована на ринок ( <i>А. Діденко</i> )	392	Переконання ( <i>М. Головатий</i> )	405
Організація партисипативна ( <i>В. Сладкевич</i> )	392	Персонал ( <i>Г. Щокін</i> )	405
Організація праці ( <i>А. Калина</i> )	393	Підвищення кваліфікації ( <i>Г. Щокін</i> )	406
Організація праці на підприємстві ( <i>Т. Мостенська</i> )	394	Підприємство ( <i>О. Фещенко</i> )	406
Організація робочого місця ( <i>Т. Мостенська</i> )	395	Підприємство державне комерційне ( <i>В. Сладкевич</i> )	408
Організація сервісного обслуговування ( <i>В. Сладкевич</i> )	395	Підприємство державне унітарне ( <i>В. Сладкевич</i> )	409
Організація як функція управління ( <i>В. Коростельов</i> )	396	Підприємство з іноземними інвестиціями ( <i>В. Сладкевич</i> )	409
Організований ринок ( <i>Н. Салухіна</i> )	397	Підприємство іноземне ( <i>В. Сладкевич</i> )	409
Орієнтації ціннісні ( <i>О. Антонюк</i> )	397	Підприємство казенне ( <i>В. Сладкевич</i> )	410
Особа посадова ( <i>В. Сладкевич</i> )	397	Підприємство комунальне унітарне ( <i>В. Сладкевич</i> )	410
Особистість ( <i>О. Антонюк</i> )	398	Підприємство об'єднання громадян, релігійної організації ( <i>В. Сладкевич</i> )	411
Оуен Роберт ( <i>Т. Мостенська</i> )	399	Підприємство орендне ( <i>В. Сладкевич</i> )	411
Офшори ( <i>Н. Салухіна</i> )	399	Підприємство приватне ( <i>В. Сладкевич</i> )	412
Офшорна компанія ( <i>Н. Салухіна</i> )	399	Підприємство спільне ( <i>В. Сладкевич</i> )	412
		Підрядник ( <i>В. Короткін</i> )	414

Підхід аналітичний		Погодинна оплата праці (О. Казак)	435
до стратегічного управління		Податкова база (О. Казак)	435
(В. Сладкевич)	414	Податкова декларація (О. Казак)	435
Підхід дизайнерський		Податкова пільга (Я. Литвиненко)	435
до стратегічного управління		Податкова політика	
(В. Сладкевич)	415	(Я. Литвиненко)	437
Підхід до управління процесний		Податкове регулювання	
(Л. Згалат-Лозинська)	415	(Я. Литвиненко)	439
Підхід до управління системний		Податковий аналіз	
(В. Сладкевич)	415	(Я. Литвиненко)	440
Підхід до управління ситуаційний		Податковий контроль	
(В. Сладкевич)	417	(Я. Литвиненко)	442
Підхід навчальний		Податковий кредит	
до стратегічного управління		(Я. Литвиненко)	444
(В. Сладкевич)	417	Податковий менеджмент	
Підхід підприємницький		(Я. Литвиненко)	445
до стратегічного управління		Податок на додану вартість (ПДВ)	
(В. Сладкевич)	418	(В. Захожай)	448
Підхід політичний		Податок на заробітну плату	
до стратегічного управління		(В. Захожай)	448
(В. Сладкевич)	419	Податок регресивний	
Підхід трансформаційний		(Л. Згалат-Лозинська)	448
до стратегічного управління		Подвійне оподаткування	
(В. Сладкевич)	420	(Я. Литвиненко)	448
Підхід формальний		Подолання опору змінам	
до стратегічного управління		(В. Коростельов)	448
(В. Сладкевич)	420	Позики іноземні (В. Захожай)	450
Піраміда мотивів групи		Позички прострочені (М. Базась)	450
(В. Сладкевич)	421	Показники ефективності	
Пітерс Томас (Т. Мостенська)	421	організаційної структури	
Планування (В. Сладкевич)	422	управління (В. Сладкевич)	450
Планування види (О. Басва)	424	Показники	
Планування кар'єри		конкурентоспроможності товару	
(М. Головатий)	425	(В. Захожай)	450
Планування маркетингове		Покарання (В. Сладкевич)	451
(Н. Бутенко)	425	Політика дивідендна	
Планування податкове		(В. Сладкевич)	451
(Я. Литвиненко)	427	Політика дорогих грошей	
Планування стратегічне		(О. Сергієнко)	453
(В. Захожай)	431	Політика емісійна (В. Сладкевич)	453
Планування трудових ресурсів		Політика кадрова (Г. Щокін)	454
(М. Головатий)	431	Політика кредитна (В. Сладкевич)	454
Платіж достроковий		Попередня оплата (В. Короткін)	455
(О. Царіненко)	431	Пор Генрі Варнум (Т. Мостенська)	455
Платіжна вимога (вимога на оплату)		Портер Майкл (В. Сладкевич)	456
(О. Царіненко)	431	Портфель державних інвестицій	
Платіжна вимога-доручення		(О. Царіненко)	457
(вимога-доручення на оплату)		Портфель стратегічний (О. Басва)	457
(О. Царіненко)	431	Портфель фінансових інвестицій	
Платіжна дисципліна (М. Базась)	432	(О. Казак)	458
Платоспроможність (В. Захожай)	432	Портфель цінних паперів	
Плинність кадрів (Г. Щокін)	432	(М. Копнов)	458
Повноваження організаційні		Посадова інструкція (М. Головатий)	458
(В. Сладкевич)	432	Послідовники (Н. Бутенко)	458
Поглинання (Н. Бутенко)	433	Послуга (М. Копнов)	459



Рахунок розрахунковий ( <i>О. Драган</i> )	492	Ризиковий (венчурний) капітал ( <i>Т. Мостенська</i> )	503
Реальна заробітна плата ( <i>О. Казак</i> )	492	Ринкова вартість ( <i>В. Захожай</i> )	504
Ревальвация ( <i>М. Копнов</i> )	492	Ринкова інфраструктура ( <i>Л. Гурч</i> )	504
Ревізійна комісія акціонерного товариства ( <i>В. Сладкевич</i> )	492	Ринковий лідер ( <i>Н. Бутенко</i> )	504
Ревізія ( <i>О. Казак</i> )	493	Ринок капіталів ( <i>О. Казак</i> )	506
Регулювання оперативне ( <i>О. Царіненко</i> )	493	Ринок покупців ( <i>В. Захожай</i> )	506
Реекспорт ( <i>І. Хільчевська</i> )	493	Ринок товарний ( <i>В. Захожай</i> )	506
Режим праці та відпочинку ( <i>Т. Мостенська</i> )	493	Ритуал ( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	506
Резерв кадровий ( <i>Г. Шокін</i> )	494	Рівень керівництва ( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	506
Резерви фінансові ( <i>О. Царіненко</i> )	494	Рішення ( <i>О. Антонюк</i> )	506
Резервний капітал ( <i>М. Базась</i> )	494	Рішення управлінське ( <i>В. Сладкевич</i> )	507
Резидент ( <i>М. Копнов</i> )	495	Робота ( <i>О. Антонюк</i> )	508
Резюме ( <i>О. Антонюк</i> )	495	Робоче місце ( <i>Т. Мостенська</i> )	508
Реінвестиції ( <i>М. Копнов</i> )	495	Робочий час ( <i>А. Калина</i> )	509
Реінвестування ( <i>М. Копнов</i> )	495	Розвиваючі ігри ( <i>В. Колпаков</i> )	510
Реквізити документів ( <i>О. Самокиш</i> )	495	Розвиток людських ресурсів ( <i>В. Коростельов</i> )	510
Реклама ( <i>О. Драган</i> )	496	Розвиток персоналу ( <i>М. Головатий</i> )	512
Рекламація ( <i>О. Антонюк</i> )	496	Розподіл праці ( <i>Т. Мостенська</i> )	512
Рекламне агентство ( <i>М. Копнов</i> )	496	Розподіл прибутку ( <i>М. Базась</i> )	513
Ремонтне господарство організації ( <i>В. Сладкевич</i> )	496	Розподіл управлінської діяльності ( <i>О. Царіненко</i> )	513
“Рено” ( <i>А. Акаймова</i> )	497	Розпорядження ( <i>О. Антонюк</i> )	514
Рента ( <i>В. Осокіна</i> )	498	Розпродаж ( <i>Н. Салухіна</i> )	514
Рентабельність ( <i>О. Антонюк</i> )	498	Розрахунки вимогами-дорученнями ( <i>М. Базась</i> )	514
Репарація ( <i>В. Короткін</i> )	499	Розрахунки готівкою ( <i>О. Казак</i> )	514
Репутація ( <i>Н. Новальська</i> )	499	Розрахунки за акредитивами ( <i>М. Базась</i> )	515
Реституція ( <i>В. Короткін</i> )	499	Розрахунки за транзитними операціями ( <i>О. Царіненко</i> )	515
Реструктуризації методи ( <i>М. Філіпов</i> )	499	Розрахунки міжнародні ( <i>О. Царіненко</i> )	515
Реструктуризація ( <i>О. Казак</i> )	499	Розрахунки платіжними вимогами ( <i>М. Базась</i> )	515
Ресурси людські ( <i>Г. Шокін</i> )	500	Розрахунки платіжними дорученнями ( <i>М. Базась</i> )	515
Референт ( <i>О. Антонюк</i> )	500	Розрахунки чеками ( <i>М. Базась</i> )	516
Рефлексивна позиція ( <i>В. Колпаков</i> )	500	Розрахункова дисципліна ( <i>М. Базась</i> )	516
Рефлексивне управління ( <i>В. Колпаков</i> )	500	Розрахунковий баланс ( <i>М. Базась</i> )	516
Рефлексія ( <i>О. Антонюк</i> )	500	Розрахунковий чек ( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	517
Рефлексія у діяльності ( <i>В. Колпаков</i> )	500	Розрахункові документи ( <i>М. Базась</i> )	517
Рефляція ( <i>М. Копнов</i> )	501	“Розрив” у діяльності ( <i>В. Колпаков</i> )	517
Реципієнт ( <i>М. Копнов</i> )	501	“Ройал датч — Шелл груп” ( <i>А. Акаймова</i> )	517
“Решітка менеджменту”		Ролі менеджерів ( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	518
Р. Блейка і Дж. Моутон ( <i>Н. Новальська</i> )	501		
Ризик ( <i>М. Копнов</i> )	501		
Ризик в управлінні ( <i>В. Сладкевич</i> )	502		
Ризик підприємницький ( <i>О. Казак</i> )	503		
Ризик фінансовий ( <i>В. Захожай</i> )	503		

Роль ( <i>В. Волобуєв</i> )	519	Сітковий графік ( <i>Л. Лопатенко</i> )	536
Ротація кадрів ( <i>Г. Щокін</i> )	520	Складні відсотки ( <i>О. Казак</i> )	537
Роялті ( <i>І. Хільчевська</i> )	520	Складське господарство організації ( <i>В. Сладкевич</i> )	537
<b>С</b>			
Сальдо ( <i>В. Захожай</i> )	521	Слоан Альфред Прічард молодший ( <i>М. Філіппов</i> )	537
Сальдовий баланс ( <i>О. Казак</i> )	521	Служба ( <i>В. Короткін</i> )	538
Самовизначення ( <i>В. Колпаков</i> )	521	Служба (відділ) маркетингу ( <i>В. Захожай</i> )	538
Самовиховання ( <i>О. Антонюк</i> )	523	Служба управління персоналом ( <i>Г. Щокін</i> )	538
Самоконтроль ( <i>В. Короткін</i> )	523	Сміт Адам ( <i>Т. Мостенська</i> )	538
Санація ( <i>Л. Лопатенко</i> )	523	Соціалізація ( <i>М. Головатий</i> )	538
Санкції ( <i>В. Захожай</i> )	524	Соціальний капітал ( <i>В. Халамендик</i> )	539
Свідоцтво походження товару ( <i>Н. Салухіна</i> )	524	Соціологія управління ( <i>М. Головатий</i> )	539
Сегментація ринку ( <i>В. Захожай</i> )	524	Спекуляція ( <i>Г. Барчан</i> )	539
Секвестр ( <i>О. Казак</i> )	524	Спеціалізація ( <i>Л. Лопатенко</i> )	539
Сек'юритизація ( <i>М. Копнов</i> )	524	Спеціалізація виробництва ( <i>Л. Лопатенко</i> )	540
Сенге Пітер ( <i>М. Філіппов</i> )	525	Співдіяльність ( <i>В. Колпаков</i> )	541
Сервіс ( <i>О. Царіненко</i> )	525	Спілкування ( <i>М. Головатий</i> )	541
Середовище організації внутрішнє ( <i>О. Баєва</i> )	526	Спонсорство ( <i>В. Сладкевич</i> )	541
Середовище організації зовнішнє ( <i>О. Баєва</i> )	527	Спостережна рада акціонерного товариства <i>В. Сладкевич</i>	541
Сертифікат ( <i>О. Антонюк</i> )	527	Стадії розвитку конфлікту ( <i>В. Сладкевич</i> )	542
Сертифікат акції ( <i>М. Філіппов</i> )	527	Стандарт ( <i>В. Сладкевич</i> )	543
Сертифікат походження товару ( <i>Н. Салухіна</i> )	527	Стандартизація ( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	544
Сертифікація ( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	527	Старбук Вільям Хейнс ( <i>М. Філіппов</i> )	544
Сили галузі рушійні ( <i>В. Сладкевич</i> )	528	Статистика ( <i>В. Захожай</i> )	545
Синдикат ( <i>В. Сладкевич</i> )	528	Статус ( <i>О. Антонюк</i> )	545
Синергія ( <i>А. Діденко</i> )	528	Статут ( <i>В. Захожай</i> )	545
Синтетичний облік ( <i>О. Казак</i> )	529	Статутний фонд ( <i>В. Захожай</i> )	546
Система ( <i>В. Халамендик</i> )	529	Стілі розв'язання конфліктів міжособистісні ( <i>В. Сладкевич</i> )	546
Система діяльності ( <i>В. Колпаков</i> )	530	Стиль ( <i>В. Кузьменко</i> )	547
Система збалансованих показників (СЗП) ( <i>Т. Мостенська</i> )	530	Стиль керівництва ( <i>В. Кузьменко</i> )	547
Система організації оплати праці ( <i>Т. Мостенська</i> )	532	Стиль спілкування ( <i>М. Головатий</i> )	547
Система управління авторитарна ( <i>М. Головатий</i> )	532	Стимул ( <i>В. Волобуєв</i> )	548
Система управління персоналом ( <i>Г. Щокін</i> )	532	Стимули до продуктивної праці ( <i>М. Філіппов</i> )	548
Система управління якістю ( <i>Н. Новальська</i> )	532	Стимулювання ( <i>В. Волобуєв</i> )	548
Ситуативний контекст спілкування ( <i>М. Головатий</i> )	533	Стимулювання збуту ( <i>А. Діденко</i> )	548
Ситуаційна модель прийняття рішень Врума — Йеттона — Яго ( <i>Л. Лопатенко</i> )	533	Стратегії збуту ( <i>В. Сладкевич</i> )	549
Ситуація комунікативна ( <i>М. Головатий</i> )	534	Стратегії лідерів галузевого ринку ( <i>В. Сладкевич</i> )	551
“Сіменс” ( <i>І. Хільчевська</i> )	534	Стратегії підприємств-аутсайдерів ( <i>В. Сладкевич</i> )	552
Сінго Сінгео ( <i>М. Філіппов</i> )	535	Стратегії підприємств-послідовників ( <i>В. Сладкевич</i> )	552



Стратегії претендентів на лідерство ( <i>В. Сладкевич</i> )	553	Страховання ( <i>О. Казак</i> )	581
Стратегії скорочення ( <i>В. Сладкевич</i> )	554	Страховання майна ( <i>В. Захожай</i> )	581
Стратегії функціональні ( <i>В. Сладкевич</i> )	555	Страховання позичок ( <i>Г. Барчан</i> )	581
Стратегічне управління ( <i>В. Колпаков</i> )	555	Стрес ( <i>В. Халамендик</i> )	581
Стратегія ( <i>В. Сладкевич</i> )	556	Строк акредитива ( <i>О. Царіненко</i> )	582
Стратегія багатонаціональна ( <i>В. Сладкевич</i> )	558	Структура виробнича ( <i>В. Сладкевич</i> )	582
Стратегія виробництва ( <i>В. Колпаков</i> )	558	Структура виробнича концентрична ( <i>В. Сладкевич</i> )	583
Стратегія глобальна ( <i>В. Сладкевич</i> )	558	Структура виробнича предметна ( <i>В. Сладкевич</i> )	583
Стратегія диверсифікації ( <i>В. Сладкевич</i> )	559	Структура виробнича технологічна ( <i>В. Сладкевич</i> )	584
Стратегія дивідендна ( <i>В. Сладкевич</i> )	560	Структура оплати праці ( <i>А. Калина</i> )	584
Стратегія диференціації ( <i>В. Сладкевич</i> )	562	Структура організаційного конфлікту ( <i>В. Сладкевич</i> )	584
Стратегія емісійна ( <i>В. Сладкевич</i> )	563	Структура організаційної культури ( <i>В. Сладкевич</i> )	585
Стратегія інвестиційна ( <i>В. Сладкевич</i> )	564	Структура управління висока ( <i>В. Сладкевич</i> )	586
Стратегія інноваційна ( <i>В. Колпаков</i> )	567	Структура управління віртуальна ( <i>В. Сладкевич</i> )	586
Стратегія інтеграції ( <i>В. Сладкевич</i> )	567	Структура управління глобальна ( <i>В. Сладкевич</i> )	587
Стратегія кадрова ( <i>Г. Шокін</i> )	568	Структура управління дивізіональна ( <i>В. Сладкевич</i> )	587
Стратегія комунікаційна ( <i>В. Сладкевич</i> )	568	Структура управління конгломератна ( <i>В. Сладкевич</i> )	588
Стратегія корпоративна ( <i>В. Сладкевич</i> )	571	Структура управління лінійна ( <i>В. Сладкевич</i> )	589
Стратегія кредитна ( <i>В. Сладкевич</i> )	571	Структура управління лінійно-функціональна ( <i>В. Сладкевич</i> )	589
Стратегія ліцензування ( <i>В. Сладкевич</i> )	572	Структура управління лінійно-штабна ( <i>Н. Бутенко</i> )	590
Стратегія маркетингова ( <i>В. Сладкевич</i> )	573	Структура управління матрична ( <i>В. Сладкевич</i> )	590
Стратегія непрямого експорту ( <i>В. Сладкевич</i> )	574	Структура управління плоска ( <i>В. Сладкевич</i> )	591
Стратегія низьких витрат ( <i>В. Сладкевич</i> )	574	Структура управління продуктова ( <i>В. Сладкевич</i> )	591
Стратегія операційна ( <i>В. Сладкевич</i> )	576	Структура управління регіональна ( <i>В. Сладкевич</i> )	592
Стратегія організаційна ( <i>В. Колпаков</i> )	576	Структура управління ринкова ( <i>В. Сладкевич</i> )	592
Стратегія прямого експорту ( <i>В. Сладкевич</i> )	576	Структура управління функціональна ( <i>В. Сладкевич</i> )	593
Стратегія рекламна ( <i>В. Сладкевич</i> )	577	Структури управління адаптивні ( <i>В. Сладкевич</i> )	593
Стратегія розвитку ринку ( <i>В. Сладкевич</i> )	577	Структури управління бюрократичні ( <i>В. Сладкевич</i> )	593
Стратегія фінансова ( <i>В. Сладкевич</i> )	578	Структурна побудова управління організаціями ( <i>М. Філіпов</i> )	593
Стратегія фокусування ( <i>В. Сладкевич</i> )	579	Структурне безробіття ( <i>В. Осокіна</i> )	594
Страусс Джордж ( <i>М. Філіпов</i> )	580		
Страхова сума ( <i>В. Захожай</i> )	581		

Суб'єкти господарювання ( <i>В. Сладкевич</i> )	594	Теорія справедливості ( <i>В. Сладкевич</i> )	619
Субординація ( <i>О. Самокиш</i> )	594	Теорія і практика самоменеджменту ( <i>В. Колпаков</i> )	620
Суборенда ( <i>О. Казак</i> )	595	Термін окупності інвестицій ( <i>Т. Мостенська</i> )	622
Субпідрядник ( <i>М. Базась</i> )	595	Термін окупності капітальних вкладень ( <i>М. Грідчина</i> )	622
Субсидія ( <i>О. Казак</i> )	595	Тестування в залі ( <i>Н. Салухіна</i> )	622
Сунь-Цзи ( <i>М. Філіппов</i> )	595	Тестування покупця ( <i>Н. Салухіна</i> )	622
Схема комунікативна ( <i>Н. Бутенко</i> )	596	Тестування продукту ( <i>Н. Салухіна</i> )	623
Схеми посадових окладів ( <i>А. Калина</i> )	597	Технологія ( <i>Л. Лопатенко</i> )	623
SWOT-аналіз ( <i>В. Сладкевич</i> )	598	Технолога безвідхідна ( <i>Л. Лопатенко</i> )	623
<b>Т</b>			
Таємна (джентльменська) угода ( <i>О. Самокиш</i> )	600	Технологія виробництва ( <i>Л. Лопатенко</i> )	623
Таємниця банківських операцій ( <i>Г. Барчан</i> )	600	Технологія інформаційна ( <i>Л. Лопатенко</i> )	623
Таємниця вкладу ( <i>Г. Барчан</i> )	600	Технологія матеріалозберігаюча ( <i>Л. Лопатенко</i> )	624
Тактика переговорів ( <i>В. Сладкевич</i> )	600	Технологія нова інформаційна ( <i>Л. Лопатенко</i> )	624
Тариф ( <i>О. Казак</i> )	602	Технологія розроблення, прийняття і реалізації управлінських рішень ( <i>В. Колпаков</i> )	624
Тарифна система ( <i>Т. Мостенська</i> )	602	Технологія управління ( <i>Л. Лопатенко</i> )	626
Татеїсі Кадзума ( <i>В. Сладкевич</i> )	603	Технопарк ( <i>В. Сладкевич</i> )	626
Творчість ( <i>О. Антонюк</i> )	604	Технополіс ( <i>В. Сладкевич</i> )	627
Тезаврування золота ( <i>В. Осокіна</i> )	604	Типи менеджменту ( <i>В. Сладкевич</i> )	628
Тейлор Фредерік Уїнслоу ( <i>В. Сладкевич</i> )	605	Типи організацій <i>Т. Мостенська</i>	632
Тендер ( <i>М. Копнов</i> )	606	Типи організаційної культури ( <i>В. Сладкевич</i> )	633
Теорія 7 S ( <i>А. Діденко</i> )	606	Типи управлінських рішень ( <i>Н. Новальська</i> )	636
Теорія "Х" ( <i>В. Сладкевич</i> )	607	Типологія менеджерів ( <i>В. Сладкевич</i> )	637
Теорія "У" ( <i>В. Сладкевич</i> )	607	Тіньова економіка ( <i>О. Казак</i> )	638
Теорія "Z" ( <i>В. Сладкевич</i> )	608	Тіньовий ринок ( <i>Н. Салухіна</i> )	638
Теорія визначення цілей ( <i>В. Сладкевич</i> )	608	"Тіссен" ( <i>А. Акайомова</i> )	638
Теорія двох факторів ( <i>В. Сладкевич</i> )	609	Товариство ( <i>О. Царіненко</i> )	639
Теорія ігор ( <i>Л. Лопатенко</i> )	610	Товариство господарське ( <i>О. Царіненко</i> )	639
Теорія ідеальної бюрократії» ( <i>Н. Новальська</i> )	610	Товариство з додатковою відповідальністю (ГДВ) ( <i>О. Басва</i> )	639
Теорія ієрархії потреб ( <i>В. Сладкевич</i> )	611	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) ( <i>О. Басва</i> )	640
Теорія існування, зв'язку і зростання ( <i>В. Сладкевич</i> )	612	Товариство змішане (командитне) ( <i>О. Царіненко</i> )	642
Теорія менеджменту ( <i>О. Самокиш</i> )	613	Товариство повне ( <i>В. Сладкевич</i> )	642
Теорія Мітчела і Хауса "шлях — ціль" ( <i>Л. Лопатенко</i> )	614	Товариство споживче ( <i>В. Сладкевич</i> )	643
Теорія набутих потреб ( <i>В. Сладкевич</i> )	615	Товарна організація служби маркетингу ( <i>В. Сладкевич</i> )	644
Теорія організаційної культури ( <i>Т. Мостенська</i> )	615	Тойода ( <i>В. Сладкевич</i> )	644
Теорія очікувань ( <i>В. Сладкевич</i> )	617	Томпсон Джеймс Девід ( <i>М. Філіппов</i> )	645
Теорія підсилення мотивації ( <i>В. Сладкевич</i> )	618		
Теорія ситуаційного лідерства			
Херсі та Бланшарда ( <i>Л. Лопатенко</i> )	618		

Торгівля ( <i>В. Захожай</i> )	646	Управління за контрактом	660
Торгова марка ( <i>М. Копнов</i> )	646	( <i>В. Сладкевич</i> )	
Торговельна знижка ( <i>В. Захожай</i> )	646	Управління за цілями	660
Торговець незалежний роздрібний		( <i>Т. Мостенська</i> )	
( <i>Н. Салухіна</i> )	646	Управління запасами	661
Торговий конфлікт ( <i>Н. Салухіна</i> )	646	( <i>Л. Лопатенко</i> )	
Торговий представник		Управління інвестиційним портфелем	661
( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	646	( <i>О. Царіненко</i> )	
Торгові банки ( <i>М. Копнов</i> )	646	Управління конкурентоспроможністю	661
Традиційний порядок торгівлі		( <i>О. Драган</i> )	
( <i>Н. Салухіна</i> )	647	Управління конфліктами	661
Транспортне господарство організації		( <i>В. Сладкевич</i> )	
( <i>В. Сладкевич</i> )	647	Управління оборотними активами	663
Трансфертні платежі ( <i>В. Осокіна</i> )	648	( <i>В. Сладкевич</i> )	
Трасат ( <i>О. Казак</i> )	648	Управління оплатою праці	664
Траст ( <i>О. Казак</i> )	648	( <i>А. Калина</i> )	
Тренінг поліпрофесійний		Управління освітою ( <i>В. Яровой</i> )	665
( <i>В. Колпаков</i> )	648	Управління підприємством	665
Трест ( <i>В. Сладкевич</i> )	648	( <i>В. Сладкевич</i> )	
Тріст Ерік ( <i>М. Філіппов</i> )	649	Управління позаоборотними	666
Трудова дисципліна ( <i>В. Короткін</i> )	649	активами ( <i>В. Сладкевич</i> )	
Трудова теорія вартості ( <i>В. Осокіна</i> )	650	Управління позичковим капіталом	667
Трудовий договір ( <i>Г. Барчан</i> )	650	( <i>В. Сладкевич</i> )	
Трудові ресурси		Управління постачанням	668
( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	650	( <i>Л. Лопатенко</i> )	
Трудоінтенсивність		Управління проектами	669
( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	650	( <i>О. Царіненко</i> )	
Туган-Барановський		Управління ризиками ( <i>В. Сладкевич</i> )	669
Михайло Іванович ( <i>Л. Лопатенко</i> )	650	Управління розвитком персоналу	670
Тунг Розалі ( <i>В. Сладкевич</i> )	651	( <i>В. Колпаков</i> )	
		Управління товарним асортиментом	672
<b>У</b>		( <i>В. Сладкевич</i> )	
Угода ( <i>О. Царіненко</i> )	653	Управління фінансовими ризиками	673
Угода трудова ( <i>О. Царіненко</i> )	653	( <i>В. Сладкевич</i> )	
Уєно Іючі ( <i>В. Сладкевич</i> )	653	Управління якістю продукції	674
Узгодження ( <i>В. Колпаков</i> )	654	( <i>Н. Новальська</i> )	
Умови праці на робочому місці		Управлінське консультування	674
( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	654	( <i>В. Коростельов</i> )	
Умови торгівлі ( <i>Н. Салухіна</i> )	654	Урвік Ліндал ( <i>Н. Бутенко</i> )	675
Умовний продаж ( <i>Н. Салухіна</i> )	654	Установчий договір ( <i>Л. Лопатенко</i> )	676
Уотсон Томас ( <i>М. Філіппов</i> )	654	Учасники проекту ( <i>О. Самокиш</i> )	677
Управління ( <i>Л. Лопатенко</i> )	655		
Управління виробничим		<b>Ф</b>	
кооперативом ( <i>В. Сладкевич</i> )	656	Файоль Анрі ( <i>В. Сладкевич</i> )	679
Управління витратами		Фактори виробництва ( <i>В. Осокіна</i> )	680
( <i>Т. Мостенська</i> )	657	Факторинг ( <i>О. Казак</i> )	680
Управління власним капіталом		“Фіат” ( <i>А. Акайомова</i> )	680
підприємства ( <i>В. Сладкевич</i> )	657	Фідлер Фред ( <i>В. Сладкевич</i> )	681
Управління грошовими потоками		Фізична особа ( <i>В. Короткін</i> )	681
підприємства ( <i>В. Сладкевич</i> )	658	“Філліп Морріс” ( <i>А. Акайомова</i> )	682
Управління державне		Фінансова звітність ( <i>М. Базась</i> )	682
( <i>М. Головатий</i> )	659	Фінансове планування	683
Управління за відхиленнями		( <i>Т. Мостенська</i> )	
( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	659	Фінансовий рік ( <i>О. Казак</i> )	683

Фінансовий стан підприємства ( <i>В. Захожай</i> )	684	Хоторнський експеримент ( <i>Н. Бутенко</i> )	702
Фінансові інвестиції ( <i>М. Копнов</i> )	684	Хронометраж ( <i>Т. Мостенська</i> )	703
Фінансові інструменти ( <i>М. Базась</i> )	684		
Фінансові посередники ( <i>Т. Мостенська</i> )	684	<b>Ц</b>	
Фінансові ресурси ( <i>В. Захожай</i> )	685	Центр витрат ( <i>М. Базась</i> )	705
Фірма ( <i>В. Сладкевич</i> )	685	Центр відповідальності ( <i>М. Базась</i> )	705
Фоллет Мері Паркер ( <i>В. Сладкевич</i> )	686	Центр прибутку ( <i>М. Базась</i> )	705
“Фольксвагенверк” ( <i>А. Акаймова</i> )	686	Централізація виробництва ( <i>Л. Лопатенко</i> )	705
Фонд заробітної плати ( <i>А. Калина</i> )	687	Цех ( <i>В. Сладкевич</i> )	706
Фондова біржа ( <i>В. Захожай</i> )	688	Цикл ( <i>О. Антонюк</i> )	707
Фондовий брокер ( <i>О. Казак</i> )	688	Цілі організації ( <i>В. Сладкевич</i> )	707
Форвардна угода ( <i>О. Казак</i> )	688	Ціни грабіжницькі ( <i>Л. Згалат-Лозинська</i> )	709
Форд Генрі ( <i>В. Сладкевич</i> )	688	Цінова війна ( <i>М. Філіпов</i> )	709
“Форд Мотор” ( <i>А. Акаймова</i> )	689	Цінова політика ( <i>В. Захожай</i> )	709
Форма власності ( <i>О. Царіненко</i> )	689	Ціноутворення ( <i>Т. Мостенська</i> )	709
Форми комунікації організаційні ( <i>В. Сладкевич</i> )	689		
Формування організаційної культури ( <i>В. Сладкевич</i> )	690	<b>Ч</b>	
Форс-мажор ( <i>М. Базась</i> )	692	Чек ( <i>О. Казак</i> )	711
Фотографія робочого часу ( <i>Т. Мостенська</i> )	692	Чек дорожній ( <i>В. Пахомов</i> )	711
Франко ( <i>М. Копнов</i> )	693	Челенджер ( <i>Н. Бутенко</i> )	711
Франчайзер ( <i>І. Хільчевська</i> )	693	Черговість платежів ( <i>В. Захожай</i> )	712
Франчайзингова угода ( <i>О. Казак</i> )	693	Черч Гамільтон ( <i>Т. Мостенська</i> )	712
Франшиза 3 ( <i>В. Захожай</i> )	693	Чинник ( <i>О. Казак</i> )	713
Фрикційне безробіття ( <i>В. Осокіна</i> )	693	Чорний ринок ( <i>Н. Салухіна</i> )	713
Фрустрація ( <i>О. Антонюк</i> )	694		
Функції менеджменту ( <i>О. Антонюк</i> )	694	<b>Ш</b>	
Функції менеджменту конкретні ( <i>Н. Бутенко</i> )	695	Школа людських відносин ( <i>Л. Лопатенко</i> )	714
Функції управління персоналом ( <i>Г. Шокін</i> )	696	Школа наукового управління ( <i>Л. Лопатенко</i> )	714
Функції фінансового менеджменту ( <i>Т. Мостенська</i> )	696	Школа соціальних систем (школа наукової поведінки) ( <i>Т. Мостенська</i> )	715
Функціональна організація служби маркетингу ( <i>В. Сладкевич</i> )	697	Школи менеджменту ( <i>Л. Лопатенко</i> )	716
Ф'ючерсний контракт ( <i>В. Захожай</i> )	698	Штатний розклад ( <i>А. Калина</i> )	718
		Штраф ( <i>О. Антонюк</i> )	718
<b>Х</b>			
Хаммер Майкл ( <i>В. Сладкевич</i> )	699	<b>Ю</b>	
Характеристики організації як системи ( <i>Н. Бутенко</i> )	699	Юридична особа ( <i>В. Короткін</i> )	719
Характеристики організаційної культури ( <i>В. Сладкевич</i> )	700		
Харизма ( <i>В. Халамендик</i> )	701	<b>Я</b>	
Харизматичний лідер ( <i>В. Халамендик</i> )	701	Якість продукції ( <i>Н. Новальська</i> )	719
Хеджування ( <i>М. Копнов</i> )	701	Якочка Лі ( <i>А. Діденко</i> )	719
“Хітачі” ( <i>А. Акаймова</i> )	701	Ярмарок вакансій ( <i>А. Калина</i> )	720
Холдинг ( <i>В. Сладкевич</i> )	701	Ярмарок продукції, послуг ( <i>Ю. Бондар</i> )	720

# Авторський колектив

*Акаймова А. В.* — кандидат історичних наук  
*Антонюк О. В.* — доктор політичних наук, професор  
*Басва О. В.* — доктор біологічних наук, професор  
*Базась М. Ф.* — кандидат економічних наук, професор  
*Барчан Г. Ю.* — доктор філософії в галузі економіки  
*Бондар Ю. В.* — доктор філософії в галузі політології  
*Бутенко Н. В.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Волобуєв В. І.* — кандидат філософських наук, доцент  
*Головатий М. Ф.* — доктор політичних наук, професор  
*Грідчина М. В.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Гурч Л. М.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Діденко А. О.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Драган О. І.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Захожай В. Б.* — доктор економічних наук, професор  
*Згала-Лозинська Л. О.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Казак О. І.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Калина А. В.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Колпаков В. М.* — кандидат військових наук, доцент  
*Коломінський Н. Л.* — доктор психологічних наук, професор  
*Копнов М. О.* — кандидат технічних наук, професор  
*Корінчевська І. А.* — старший викладач  
*Коростельов В. А.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Короткін В. Г.* — кандидат юридичних наук  
*Кузьменко В. М.* — кандидат медичних наук, доцент  
*Литвиненко Я. В.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Лопатенко Л. О.* — старший викладач  
*Мостенська Т. Л.* — доктор економічних наук, професор  
*Новальська Н. І.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Осокіна В. В.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Пахомов В. І.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Салухіна Н. Г.* — кандидат технічних наук, доцент  
*Самокиш О. В.* — старший викладач  
*Сергієнко О. М.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Сладкевич В. П.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Фещенко О. Л.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Філіппов М. І.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Халамендик В. Б.* — кандидат філософських наук, доцент  
*Хільчевська І. Г.* — кандидат геологічних наук, доцент  
*Царіненко О. В.* — доктор філософії в галузі економіки  
*Чернявський А. Д.* — кандидат економічних наук, ст. н. сп.  
*Шклярук С. Г.* — кандидат економічних наук, доцент  
*Шокін Г. В.* — кандидат психологічних і доктор соціологічних наук, професор  
*Яровой В. І.* — кандидат педагогічних наук

The proposed conceptual-terminological dictionary contained the definitions and construal of more than 1400 categories which used in domestic science and management practice. Besides administrative categories the dictionary contained more than 80 articles about the outstanding individuals in management, domestic and foreign scientists, the leaders of business.

For students, teachers of higher educational establishments and everyone who involved in management process.

Навчальне видання

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Понятійно-термінологічний словник**

За редакцією

**Щокіна** Георгія Васильовича  
**Головатого** Миколи Федоровича  
**Антонюка** Олександра Васильовича  
**Сладкевича** Володимира Петровича

*Навчальний посібник*

Education edition

## **Management**

**Conceptual-terminological dictionary**

Edited by

**Shchokin**, George V.  
**Golovatiy**, Mukola F.  
**Antoniuk**, Alexander V.  
**Sladkevich**, Vladymyr P.

*Educational manual*

Відповідальний редактор *В. Д. Бондар*

Редактор *Т. Д. Станішевська*

Коректор *І. С. Сандул*

Комп'ютерне верстання *Ю. А. Станішевський*

Оформлення обкладинки *С. В. Фадєєв*

Підп. до друку 08.02.07. Формат 70 × 100/16. Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум.-друк. арк. 59,98. Обл.-вид. арк. 80,0. Наклад 3000 пр. Зам. № 7-134

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*

ВАТ "Білоцерківська книжкова фабрика"  
09117 Біла Церква-17, вул. Леся Курбаса, 4