

Валентина САМОДАЙ

Менеджмент: у схемах і таблицях



Міністерство освіти і науки України
Сумський державний педагогічний університет
імені А. С. Макаренка

В. П. Самодай

**МЕНЕДЖМЕНТ:
У СХЕМАХ І ТАБЛИЦЯХ**

Навчальний посібник
для підготовки бакалаврів, магістрів
з усіх напрямів підготовки і галузей знань

Суми – 2025

УДК 005(075.8)

С 17

Рекомендовано вченою радою Сумського державного педагогічного університету
імені А. С. Макаренка (протокол №11 від 26.05.2025 р.)

Рецензенти:

Рекуненко Ігор Іванович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління імені Олега Балацького Навчально-наукового інституту бізнесу, економіки та менеджменту Сумського державного університету;

Фролов Сергій Михайлович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування факультету економіки та менеджменту Сумського національного аграрного університету.

Самодай В. П.

С 17 Менеджмент: у схемах і таблицях : навчальний посібник / В. П. Самодай. – Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2025. – 494 с.

Менеджмент: у схемах і таблицях є навчальним посібником для підготовки бакалаврів та магістрів з усіх напрямів підготовки і галузей знань.

У навчальному посібнику в розрізі кожної з представлених тем дисципліни за допомогою ілюстративного матеріалу (схем і таблиць) у чіткій, лаконічній та доступній формі висвітлено сутність основних понять та процесів менеджменту, детально розглянуто його універсальні функції; досліджено прийоми та методи прийняття управлінських рішень в сучасних умовах функціонування суб'єктів господарювання; розкрито основи побудови комунікаційного процесу в організації та теоретичні положення оцінки ефективності управління; зосереджено увагу на характеристиці сучасного менеджера та організації проведення службових нарад; визначено особливості ділового спілкування та сутність техніки контактів керівника з підлеглими; виявлено управлінські помилки та творчі характеристики особистості, застосування самоменеджменту в управлінні бізнес-структурами. Може бути корисним для здобувачів вищої освіти усіх форм навчання, керівникам, спеціалістам різних галузей, підприємцям, бізнесменам та викладачам вищих навчальних закладів усіх рівнів акредитації.

УДК 005(075.8)

© Самодай В. П., 2025.

© СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	14
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ	
.....116	
Сутність основи та функції менеджменту.....	16
Поняття менеджменту як процесу.....	17
Різні види менеджменту, що пов'язуються з «повсякденням».....	18
Відмінності та поспулати менеджменту	
.....119	
Базові складові організації та менеджмент.....	20
Підсистеми організації та методи менеджменту	21
Базові принципи та засади менеджменту.....	22
Симптоми, фактори та причини проблемних ситуацій, закони розвитку в менеджменті.....	23
Організаційна та функціональна складові, системний підхід та філософія менеджменту.....	24
Об'єкти та рівні управління менеджера, типи поведінки менеджерів.....	25
Типологія за Headhunter, управлінська роль та групи якостей менеджерів.....	26
Типологія за BISCUIT RECRUITMENT та характеристика «ідеального» менеджера	27
ТЕМА 2. УНІВЕРСАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	28
Управління як сполучення різних видів діяльності.....	28
Характеристика функцій менеджменту.....	Ошибка! Закладка не определена.9
Поняття функцій управління А.Файолем.....	30
Універсальні і конкретні функції менеджменту.....	31
Основні види діяльності керівників	32
Сучасні концепції менеджменту.....	33
Спіраль менеджменту.....	34
Характеристика конкретних функцій менеджменту.....	35
Зв'язок функцій менеджменту.....	36
Сутність місії організації.....	37
Структура формування місії Г.Форд.....	38
Процес розробки і формування місії організації.....	39
Філософія організації.....	40
База розробки філософії підприємства.....	41
Складові філософії організації та її політика.....	42
Цілеспрямованість та мета управління.....	43
Система цілей організації.....	44

Цілі виконують ряд функцій.....	45
Цілі та управлінські рішення.....	45
Термін “SMART-цілі” та вимоги до їх формулювання.....	46
Вимоги до цілей організації.....	47
Висновки зв'язку цілепокладання Е. Лока.....	48
Класифікація цілей і способи їх формування.....	49
Ступені важливості цілей.....	50
Основні кількісні показники організації, що окреслюють цілі діяльності організації.....	51
Ієрархія цілей.....	52
Автократичний та демократичний підходи.....	53
Планування в управлінні.....	54
Достоїнства і переваги планування.....	55
Принцип планування та його сутність.....	56
Види планування та класифікація планів.....	57
Стратегічне планування та його етапи.....	58
Основні причини, для недосягнення стратегічних цілей.....	59
Середньострокові (тактичні) плани.....	60
Суб'єктивні фактори, що не сприяють реалізації розроблених планів.....	61
Опис операцій складання плану послідовності виконання робіт.....	62
Переваги сітьового планування.....	63
Виникнення проблем в управлінських рішеннях.....	64
Управлінське рішення та його прийняття.....	65
Особливість управлінських рішень.....	66
Вимоги до управлінського рішення.....	67
Психологічна теорія управлінських рішень.....	68
Класифікація управлінських рішень.....	69
Особистісні якості менеджера та види управлінських.....	70
Основні правила і підходи до прийняття управлінських рішень.....	71
Питання менеджеру для прийняття управлінського рішення.....	72
Основні етапи вироблення і виконання управлінського рішення.....	73
Причини ризику та його нівелізація.....	74
Умови для виробничих ризиків та їх правомірність.....	75
Значення поняття «організація» як процес, діяльність.....	76
Принципи ефективної організації.....	77
Організація процесу виконання рішення.....	78
Основні елементи організації оперативного управління.....	79
Функції мотивації для дій менеджера.....	80
Визначення основних понять: потреби, винагороди, цінності, мотиви, стимули.....	81
Концептуальні положення Ф.Тейлора.....	82
Потреби людини за пірамідою Маслоу	83

Фактори, що стимулюють інтенсивність праці.....	84
Теорія очікувань В. Врума.....	85
Сутність функції управління “контроль”.....	86
Облік і аналіз як важливі елементи контролю.....	87
Управлінський контроль – одна з функцій управління.....	88
Види службового контролю.....	89
Характеристика і властивості ефективного управлінського контролю.....	90
Основні правила й особливості організації управлінського контролю.....	91
Критерії контролю.....	92
Контролінг та його негативні аспекти.....	93
ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ.....	94
Визначення організаційної структури управління.....	94
Визначення поняття «організація» в сучасній економічній літературі.....	95
Основні переваги та проблеми при створенні організаційної структури.....	96
Горизонтальний і вертикальний поділ праці.....	97
Формальна і неформальна (реальна) структура.....	98
Найважливіші характеристики організаційних структур.....	99
Критерії оцінки раціональності організаційної структури.....	100
Поняття традиційної та органічної структури управління.....	101
Недоліки організаційних структур.....	102
Переваги розробки організаційних структур.....	103
Традиційні форми управління.....	104
Принцип лінійного управління.....	105
Переваги лінійної організації.....	106
Недоліки лінійної організації управління.....	107
Функціональна організаційна структура.....	108
Переваги та недоліки функціональної організації управління.....	109
Лінійно-функціональна організаційна структура управління.....	110
Органічна організаційна структура.....	111
Переваги та недоліки органічної організаційної структури.....	112
Організація, орієнтована на колектив – Команда.....	113
Створення ефективної команди: умови та підходи.....	114
Створення та розвиток команди: етапи та особливості.....	115
Значення команди в бізнесі.....	116
Характеристика неформальної організації.....	117
Різноманітність неформальних груп та їх лідери.....	118
Позитивні та негативні властивості неформальної структури.....	119
Рекомендації до співіснування з неформальною організацією.....	120
Принципи формування організаційних структур.....	121
Формування організаційних структур.....	122
Основні акценти формування організаційних структур.....	123

Структурування та проектування управління: ключові кроки.....	124
Принципи формування структури апарату управління.....	125
Ефективне керування: реальність та норми.....	126
Культура організації.....	127
Структура апарату управління.....	128
Основні напрямки і фактори розвитку організації.....	129
Соціальна відповідальність і нова корпоративна культура.....	130
ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	131
Дослідження продуктивної діяльності організацій.....	131
Психофізіологічні характеристики людини в колективі.....	132
Сутність трудового колективу.....	133
Специфічні особливості управління персоналом.....	134
Соціальні і психологічні умови праці.....	135
Вимоги до якості трудового життя.....	136
Виробничі та економічні показники діяльності персоналу.....	137
Найчастіші причини розчарування працівників у своїй роботі.....	138
Сутність управління персоналом.....	139
Основні фактори керівництва сучасною організацією.....	140
Складові процесу управління персоналом.....	141
Особливості набору персоналу.....	142
Основні методи збору інформації про працівників.....	143
Консультування – допомога працівникам.....	144
Оцінка трудової діяльності.....	145
Основні методи навчання на новому робочому місці.....	146
Ознайомлення нового працівника з принципами і правилами організації... ..	147
Атестація персоналу.....	148
Рекомендації в бесіді з підлеглими.....	149
Методи управління трудовим колективом.....	150
Економічні методи управління.....	151
Адміністративні методи управління.....	152
Основні способи адміністративного впливу на працівників.....	153
Соціально-психологічні методи менеджменту.....	154
Причини виробничих конфліктів.....	155
Симптоми конфліктів та їх характеристика.....	156
Профілактика конфліктів.....	157
Типи виробничих конфліктів.....	158
Причини міжособистісних конфліктів.....	159
Види спрямованих конфліктів.....	160
Об'єктивні причини конфліктів.....	161
Етапи розвитку конфлікту.....	162
Функціональні наслідки конструктивного вирішення конфлікту.....	163
Дисфункціональні наслідки конфлікту.....	164

Нівелізація конфліктів.....	165
Попередження негативних явищ у трудових колективах.....	166
Поведінка за аналогією сигналам світлофора.....	167
Методи управління конфліктами.....	168
Першочергові дії менеджера в разі виявлення передконфліктної чи конфліктної ситуації.....	169
Винесення конфлікту на привселюдність.....	170
П'ять типових стилів поведінки К.У.Томаса і Р.Х.Кілменна в конфліктних ситуаціях (1).....	171
П'ять типових стилів поведінки К.У.Томаса і Р.Х.Кілменна в конфліктних ситуаціях (2).....	172
Поняття культури управління.....	173
Характеристика культури управління.....	174
Особливості культури працівників управління.....	175
Культура документації.....	176
ТЕМА 5. ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА НАВИЧКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА.....	177
Автократичний тип керівника.....	177
Демократичний керівника.....	тип 17878
Ліберальний тип керівника.....	179
Порівняльна характеристика типів керівників.....	180
Поняття стилю керівництва, його особливості й види.....	181
Переваги та недоліки стилів керівництва.....	182
Формування особистого стилю керівництва.....	183
"Решітка" менеджменту – двовимірний опис стилю керівництва.....	184
Вимоги до сучасного стилю керівництва.....	185
Десять якостей ефективного керівника.....	186
П'ять управлінських "чому?"	187
Основні функції керівника.....	188
Поняття керівництво і влада.....	189
Сила, влада та керівництво.....	190
Лідерство й авторитет.....	191
Авторитет та стиль керівника.....	192
Умови й особливості діяльності сучасного менеджера.....	193
Якості, здібності і навички, необхідні для успіху.....	194
Організаторські здібності.....	195
Вимоги до особистості менеджера в різних країнах.....	196
Орієнтири сучасного менеджера.....	197
Поєднання професійного успіху та зовнішнього вигляду.....	198
Особливості жіночої психології і кар'єрне зростання.....	199
Жіночий стиль керівництва.....	200
Стильність одягу жінки-керівника.....	201

Макіяж та аксесуари жінки-керівника	202
ТЕМА 6. ЗМІСТ І ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	203
Особливості управлінської праці.....	203
Параметри управлінської праці.....	204
Правила та принципи ефективного і раціонального виконання робіт з управління підприємством.....	205
Наукова організація управлінської праці.....	206
Напрямки поділу управлінської праці.....	207
Кооперація управлінської праці.....	208
Управлінський персонал.....	209
Класифікація менеджерів.....	210
Ієрархія менеджерів.....	210
Методи і прийоми децентралізації повноважень і функцій менеджерів.....	211
Положення про підрозділ.....	212
Структура положення про підрозділ.....	212
Посадова інструкція та її структура.....	213
Делегування повноважень.....	214
Переваги делегування повноважень.....	215
Втрати, пов'язані з делегуванням повноважень.....	216
Доцільність використання делегування повноважень.....	216
Основні помилки, які допускаються керівниками при делегуванні.....	217
Рекомендації менеджерам щодо делегування повноважень.....	218
Технологія управління та її складові.....	219
Мета технології управління.....	220
Вимоги до технології управління.....	221
Ефективність технології управління.....	222
Планування особистої роботи менеджера.....	222
Належна організація контролю.....	223
Контроль виконання дорученого завдання. Контроль діяльності підлеглих.....	223
Організація робочого місця	224
Мета професійно обладнаного робочого місця.....	225
Стандарти кабінетів, які рекомендуються для працівників апарату управління.....	225
Правила щодо облаштованості робочих місць.....	226
Рекомендації для планування робочого місця менеджера.....	226
ТЕМА 7. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	227
Конкурентноздатність підприємства забезпечується використанням інформації	227
Інформаційне забезпечення управлінської діяльності.....	228
Дослідження вчених - аналітиків щодо управлінської діяльності.....	229

Алгоритм прийняття управлінського рішення	230
Специфічні ознаки інформаційного забезпечення	231
Ключові аспекти аналізу інформаційного забезпечення управління.....	232
Структура аспектів інформаційного забезпечення.....	233
Основні етапи діяльності з інформаційного забезпечення.....	234
Типи та види інформаційного забезпечення управлінської діяльності.....	235
Систематичність функцій управління.....	236
Інформаційна та комунікаційна технології управлінської діяльності.....	237
Дослідження інформаційного забезпечення процесу формування та прийняття рішень.....	238
Функціонування категорій управлінської інформації.....	239
Етапи розвитку управлінської діяльності.....	240
Основні критерії інформації.....	241
Основні показники рівня раціональності системи управління.....	242
Зміст права інформаційного забезпечення	243
Структура прав інформаційного забезпечення управлінської діяльності.....	244
Категорія інформаційного забезпечення.....	245
Форми управлінської діяльності.....	246
ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ СЛУЖБОВИХ НАРАД.....	247
Організація проведення нарад.....	247
Кошторис наради.....	248
Рекомендації з організації проведення нарад.....	249
Завдання під час підготовки наради.....	250
Функції прийняття рішень службових нарад.....	251
Цілі службових класифікаційних ознак наради.....	252
Ключові аспекти аналізу під час наради.....	253
Алгоритми проведення службових нарад.....	254
Основні види службових нарад.....	255
Характеристика видів нарад.....	256
Методика раціональної підготовки службових нарад.....	257
Службове право.....	258
Службово - правові відносини.....	259
Класифікація службових нарад за кількістю учасників.....	260
Класифікація нарад за ступенем стабільності кількості учасників.....	261
Класифікація службових нарад за призначенням.....	262
Класифікація за частотою проведення службових нарад.....	263
Характеристика службових нарад.....	264
Шляхи досягнення службового права наради.....	265
Класифікація службових нарад за сферою функціонування.....	266
Релевантність запланованих службових нарад.....	267
Позитивні сторони службової наради.....	268

ТЕМА 9. ОСОБЛИВОСТІ І ПРАВИЛА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ	2699
Поняття та цілі ділового спілкування.....	269
Особливості ділового спілкування.....	270
Види запитань при спілкуванні.....	271
Форми ділового спілкування.....	272
Причини помилок у діловому спілкуванні.....	273
Стилі та види ділового спілкування.....	274
Спілкування по методу Карнегі.....	275
Конфліктний стиль спілкування.....	276
«Циганський» стиль спілкування.....	277
Рекомендації під час конфліктного чи «циганського» стилю спілкування.....	278
Правила проведення ділових зустрічей.....	279
Етичні норми і принципи ведення ділових бесід і переговорів.....	280
Поняття та особливості ділових переговорів.....	281
Основні принципи ведення ділових переговорів.....	282
Умови ефективного ведення і завершення ділових переговорів.....	282
Етапи проведення ділових переговорів.....	283
Елементи підготовки до проведення ділових переговорів.....	283
Вимоги до плану підготовки до ділових переговорів.....	284
Підготовка до проведення ділових переговорів.....	285
Вступна частина переговорів.....	286
Роль запитань в процесі переговорів.....	287
Тактичні прийоми під час ведення переговорів.....	288
Аргументація пропозицій та вимог.....	289
Рекомендації щодо аргументації: методи застосування аргументації, прийоми спростування аргументації партнера.....	290
Завершення переговорів. Підписання договору.....	291
Аналіз результатів переговорів.....	292
Види звертань відвідувачів до керівників організацій.....	293
Форми роботи з прийому підлеглих.....	294
Прийоми для стимулювання працівників до самовираження.....	294
Мотивація мети відвідувань.....	295
Види мети відвідувань.....	296
Соціально-психологічні вимоги, які слід дотримуватися задля досягнення результату від бесіди.....	297
Рекомендації для об'єктивного аналізу особистості відвідувача і професійної оцінки ситуації.....	298
Планування і підготовка відвідувань.....	299
Правила планування і підготовки відвідувань.....	300
Управління потоком відвідувачів. Метод відгородження.....	301
Прийоми завершення бесіди з відвідувачем.....	302

Переваги та недоліки спілкування по телефону.....	303
Етапи телефонної розмови.....	304
Рекомендації щодо телефонних розмов.....	305
Етика телефонної розмови.....	306
Типові помилки під час ведення телефонної розмови.....	307
Методи і прийоми, що використовуються при вхідних телефонних дзвінках.....	308
Організація вихідних телефонних дзвінків.....	309
ТЕМА 10. ТЕХНІКА КОНТАКТІВ_КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ.....31010	
Специфіка взаємодії керівника з підлеглими.....	310
Функціональні (офіційні) обов'язки керівників.....	311
Правила спілкування менеджера з підлеглими.....	312
Причин важких відносин.....	313
Лінія поведінки.....	314
Характеристики різних типів працівників.....	315
Судження про відносини з керівництвом.....	316
“Ефект Пігмаліона”.....	317
Норми і правила спілкування менеджера з підлеглими.....	318
Правила поведінки керівників фірми “Дженерал Електрик”.....	319
Індивідуальні психологічні якості.....	320
Поширені причини незадовільного сприйняття.....	321
Вказівки для менеджера.....	322
Правила переконання.....	323
Способи постановки задачі підлеглим.....	324
Порядок звіту про невиконане завдання.....	325
Види проведення контролю роботи над підлеглими.....	326
Складові процесу контролю.....	327
Оцінки роботи.....	328
Заохочення, що застосовуються до підлеглих.....	329
Основні принципи, на яких базується система стягнень.....	331
Правила вибору стимулів трудової мотивації.....	332
Планування матеріальних потреб.....	333
Прямі методи матеріального стимулювання.....	334
Види основної заробітної плати та трудові доплати.....	335
Відмінність між надбавками і преміями.....	336
Нематеріальні способи мотивації працівників.....	337
Застосування теорії Ф.Герцберг та А.Маслоу для мотивації підлеглих.....	338
ТЕМА 11. КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....3399	
Цілі спілкування людей.....	339
Зміст спілкування людей.....	340

Комунікація – інформаційний аспект спілкування.....	341
Особливості, результати й ефективність комунікації.....	342
Різні аспекти комунікації.....	343
Зовнішнє і внутрішнє середовище організації.....	344
Взаємозалежність структури організації, технологій і персоналу.....	345
Компоненти й етапи комунікаційного процесу.....	346
Ділові комунікації.....	347
Комунікаційні проблеми і потреби організації.....	348
Прес-секретар і прес-служба.....	349
Служба зв'язку з громадськістю.....	350
Внутрішній маркетинг.....	351
Сутність, історія виникнення і специфіка публік-релейшнз.....	352
Функції, принципи організації і структура служби PR.....	353
Професійна етика менеджера PR	354

ТЕМА 12.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ.....	35555
Сутність самоменеджменту.....	355
Мета та переваги самоменеджменту.....	356
Типи людей за Н. Хілл.....	357
Особистість та саморозвиток відповідно теорії самоменеджменту.....	358
Творчі характеристики особистості.....	359
План саморозвитку.....	360
Управлінські помилки і причини їх виникнення.....	361
Фактори, які заважають реалізувати природний потенціал.....	362
Використання та аналіз свого робочого часу.....	363
Оптимізація використовувати свого часу.....	364
Правила Х.Маккея ефективного використання часу.....	365
Алгоритм вирішення задач.....	366
Поняття функції самоменеджменту.....	367
Значення постановки цілей та мети.....	368
Визначення цілей та терміни.....	369
Основи планування.....	370
Принципи і правила планування часу.....	371
Розподіл робочого часу менеджера.....	372
Планування робочого тижня.....	373
Складання щоденного плану методом “АЛЬПИ”	374
Основні переваги планування робочого дня.....	375
Послідовність процесу ухвалення рішення.....	376
Принципи і правила встановлення пріоритетів. Застосування принципу “80:20”	377
Принципи і правила встановлення пріоритетів. Аналіз “А-Б-В”	378
Організація роботи протягом дня.....	379

Денний ритм працездатності.....	380
Функція самоменеджменту «контроль».....	381
Контроль результатів та його види.....	382
Самоорганізація та контрольні запитання.....	383
ГЛОСАРІЙ	384
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	480

ПЕРЕДМОВА

Для формування ринково-орієнтованого економічного світогляду здобувачів вищої освіти необхідно вибудувати сучасне управлінське мислення та засвоїти спеціальні знання у галузі менеджменту. Досягненню цілей курсу підпорядкована логіка його викладання, яка реалізує поширений у світовій практиці процесний підхід, котрий передбачає послідовне вивчення кожної функції управління за схемою: сутність; основні елементи та етапи; інструменти та механізми їх ефективної реалізації. Компетенції в галузі управління можна придбати за допомогою ознайомлення з історичними і класичними теоріями менеджменту; усвідомлення загальних закономірностей формування, функціонування і розвитку систем управління; вивчення основних управлінських функцій; розуміння концептуальних основ організаційних структур управління; регулювання розвитком та закріпленням навичок використання прийомів, застосування способів та інструментів управління, що виправдали себе на практиці; управління персоналом; набуття умінь комунікаційного менеджменту; засвоєння навиків самоменеджменту; прийняття ефективних управлінських рішень.

Саме задля покращення забезпечення викладання навчального предмету «Менеджмент» було розроблено цей навчальний посібник. Запропоноване видання підготовлено відповідно до типової навчальної програми з навчальної дисципліни «Менеджмент».

Вивчення змісту навчального предмету «Менеджмент» відіграє значну роль у засвоєнні здобувачами вищої освіти теоретичних аспектів та формуванні навичок всебічного фахового забезпечення процесів управління, умінь з'ясовувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, застосовувати основні інструменти мотивації, з урахуванням ділових та особистих рис, добирати виконавців, розподіляти завдання, формувати організаційну структуру, здійснювати комунікаційну діяльність, працювати у колективі та команді.

Мета даного навчального посібника полягає у формуванні у випускників вищих навчальних закладів цілісного уявлення про процеси менеджменту за допомогою схем і таблиць, що дає можливість ефективного наочного засвоєння теоретичних знань та практичних навиків з управлінської діяльності. Завданням навчального посібника є теоретична та практична підготовка випускників вищих навчальних закладів з питань:

- сутності та засад менеджменту і його універсальних функцій;

- характеристики та ролі організаційної структури управління на підприємстві;
- складових процесу управління персоналом та методів керівництва трудовим колективом;
- технології управління та порівняльної характеристики типів керівників суб'єктів господарювання;
- поняття стилю керівництва та формування ефективного особистого стилю керівника;
- змісту та організації управлінської діяльності, методів і прийомів децентралізації повноважень і функцій менеджерів;
- інформаційного забезпечення управлінської діяльності;
- організації проведення службових нарад, їх класифікація та оптимізація проведення;
- особливості та правила ділового спілкування, етичних норми і принципів ведення ділових бесід і переговорів;
- техніки контактів керівника з підлеглими, лінії поведінки, організації і проведення контролю роботи підлеглих;
- особливостей, результатів, ефективності комунікаційного менеджменту та принципів і правил самоменеджменту.

Практична значимість та придатність навчального посібника підвищується можливістю самостійного вивчення навчальних дисциплін циклу професійної і практичної підготовки. Доданий до навчального посібника глосарій розширить можливості самостійного засвоєння здобувачами вищої освіти навчального матеріалу та допоможе швидко орієнтуватися в специфічній термінології менеджменту.

Створений навчальний посібник базується на використанні результатів наукових досліджень, матеріалів підручників і посібників науковців в сфері менеджменту. Повний список використаної літератури міститься в кінці посібника. Автор навчального посібника виражає подяку студентам 523 групи кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету за сприяння в представленні тем дисципліни та упорядкуванні глосарію і не претендуючи на завершеність сформованого видання сподівається на подальшу творчу співпрацю і прийме зауваження та пропозиції щодо вдосконалення цього навчального посібника.

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Менеджмент — це мистецтво здійснення роботи через інших
Мері Паркер Фоллетт

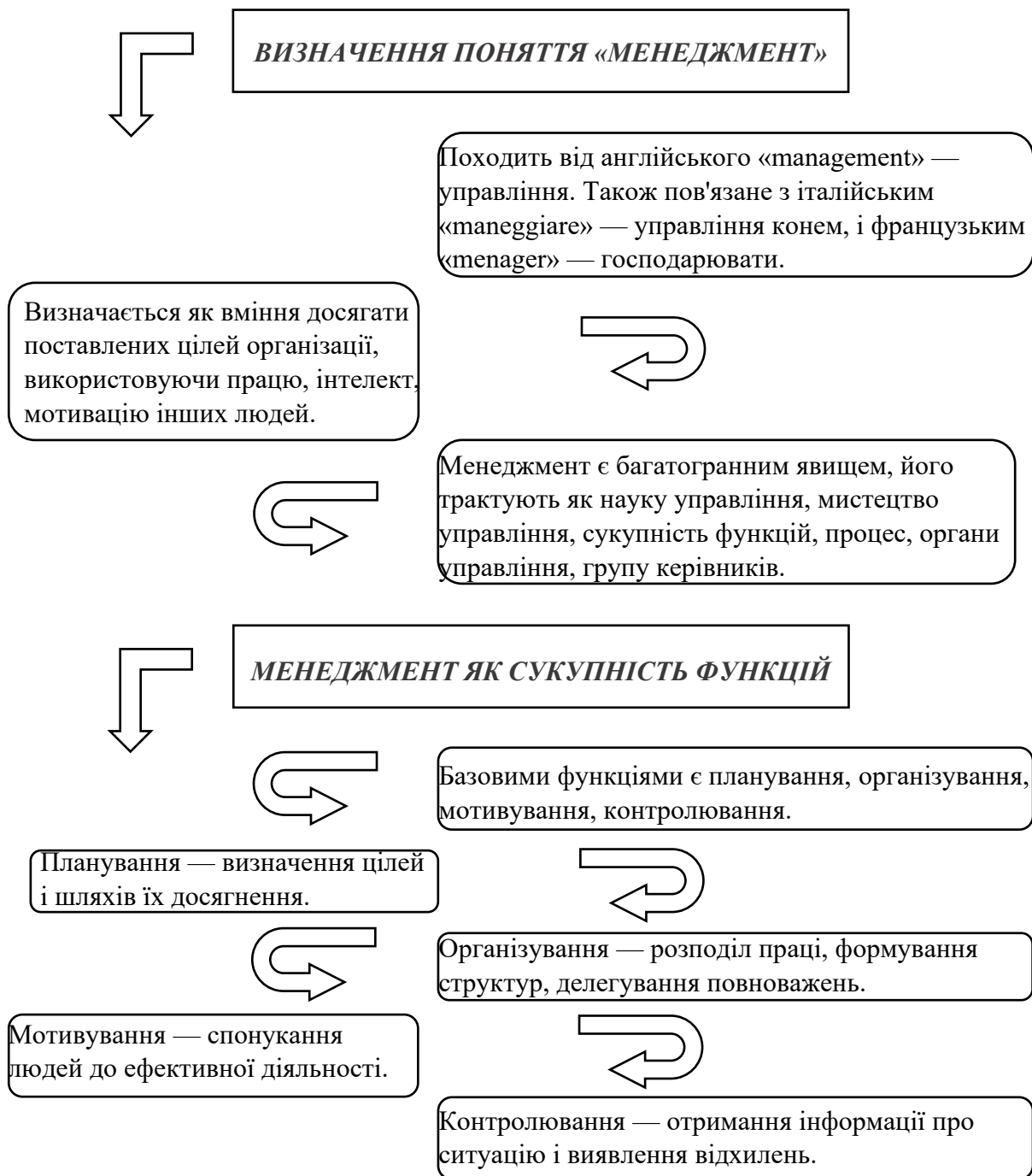


Рис. 1.1. Сутність основи та функції менеджменту

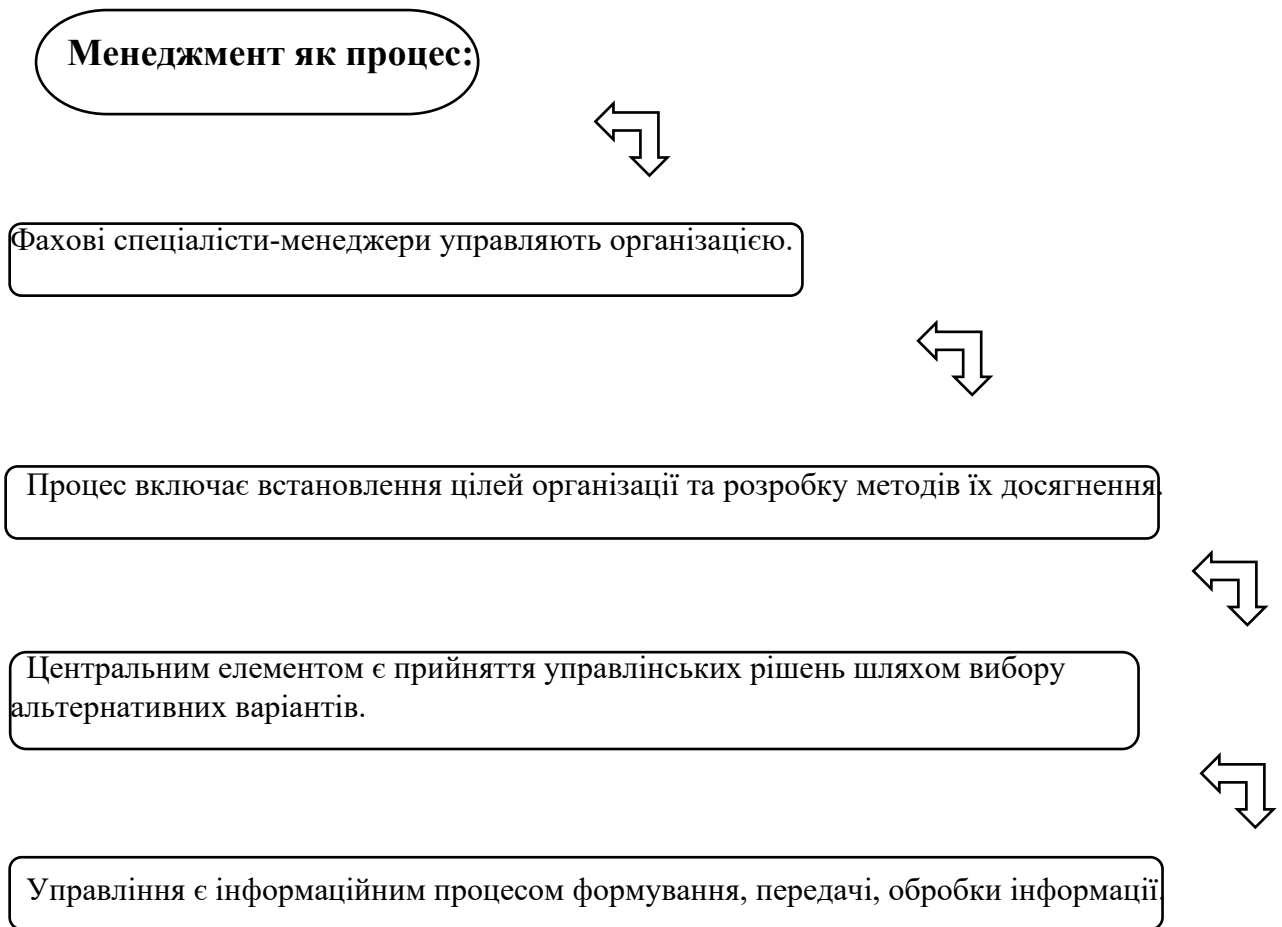


Рис. 1.2. Поняття менеджменту як процесу

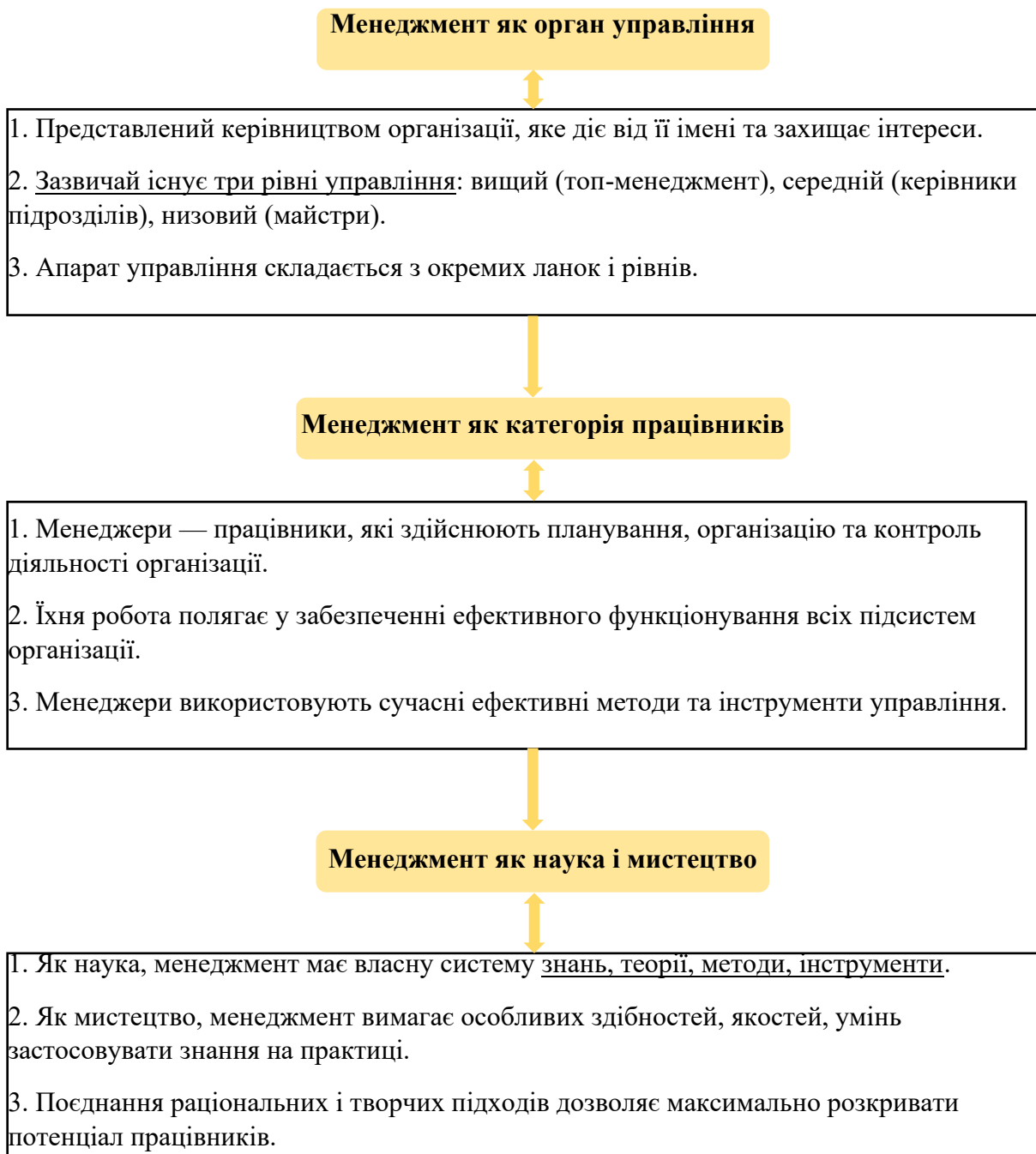
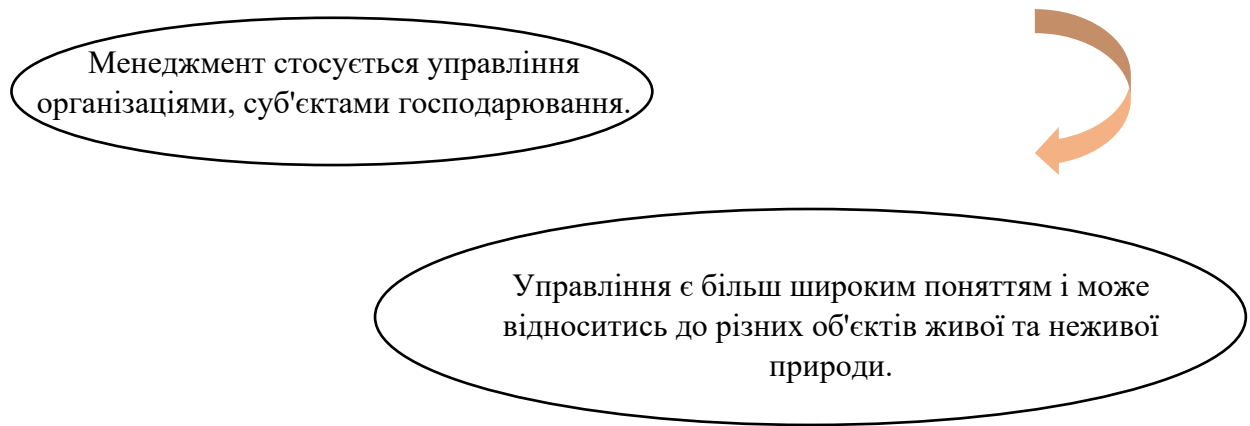


Рис. 1.3. Різні види менеджменту, що пов’язуються з «повсякденням»

ВІДМІННІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІД УПРАВЛІННЯ



ПОСТУЛАТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ



Рис. 1.4. Відмінності та постулати менеджменту



Рис. 1.5. Базові складові організації та менеджмент

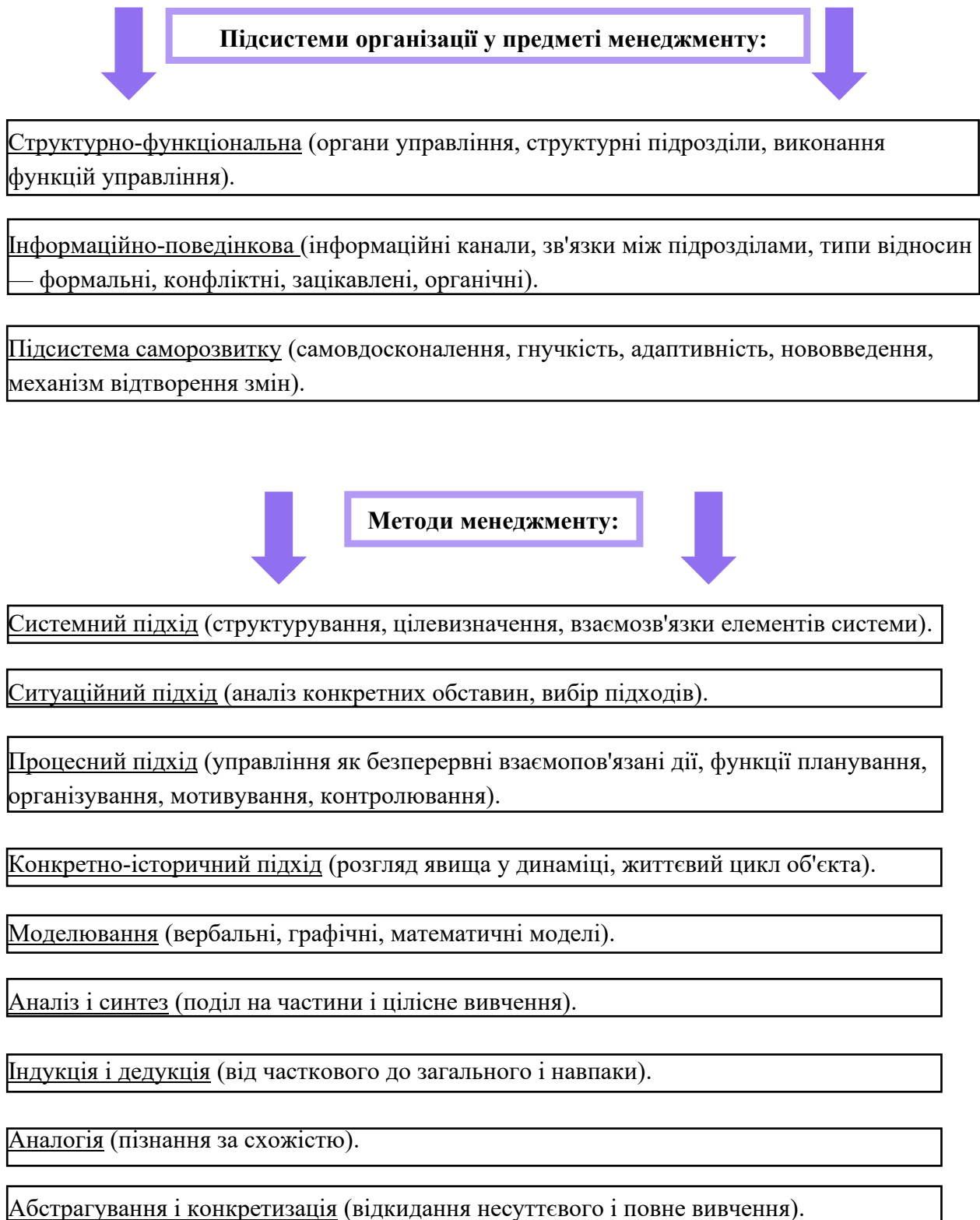


Рис. 1.6. Підсистеми організації та методи менеджменту

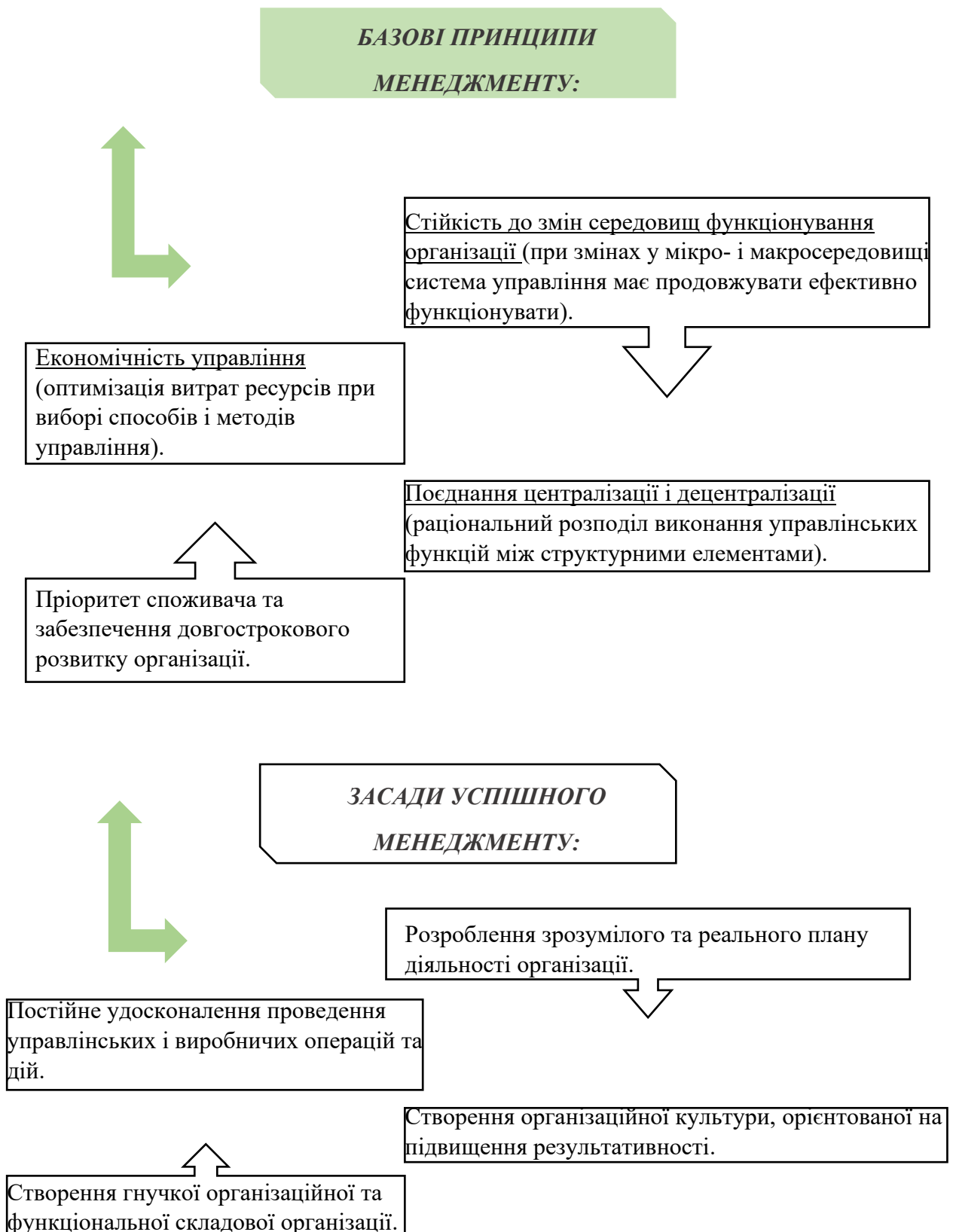


Рис. 1.7. Базові принципи та засади менеджменту

Закони розвитку організацій:

Закон синергії (потенціал системи може бути більший або менший за суму потенціалів її елементів).

Закон розвитку (регламентація необхідного потенціалу на кожному етапі життєвого циклу з урахуванням впливу на наступні етапи).

Закон єдності аналізу та синтезу (вивчення процесів через взаємозв'язки і об'єднання елементів в систему).

Закон цілісності та єдності системи управління (комплексний аналіз і координація дій усіх ланок управління).

Закон композиції і пропорційності (оптимальне співвідношення елементів системи).

Закон онтогенезу (життєвий цикл розвитку організації від зародження до занепаду).

Закон інформованості та впорядкованості (достатність інформації для функціонування системи).

Закон єдності розподілу інтеграції і диференціації (узгодження інтеграційних та диференційних процесів).

Симптоми, фактори та причини проблемних ситуацій:

Симптом — зовнішній прояв, наслідок проблемної ситуації.

Фактор — подія, що безпосередньо зумовлює настання проблеми.

Причина — глибинні події або явища у внутрішньому та зовнішньому середовищах, що провокують фактори.

Рис. 1.8. Симптоми, фактори та причини проблемних ситуацій, закони розвитку в менеджменті

ОРГАНІЗАЦІЙНА СКЛАДОВА:

- структурні підрозділи управління.
- працівники для виконання функцій.
- правила та норми в організації елементами.

ФУНКЦІОНАЛЬНА СКЛАДОВА:

- виробничі та управлінські процеси.
- технології реалізації процесів.
- використання функцій управління.

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД (6 ЕТАПІВ):

Аналіз причин.

Виконання плану.

Упровадження управлінських дій.

Виявлення проблеми.

Планування вирішення.

Перевірка результатів.

ФІЛОСОФІЯ УСПІШНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ:

Пріоритет якості, а не кількості товарів, робіт, послуг.

Інновації не лише у продукцію, а й у всі процеси.

Спрямованість дій на досягнення лідерства на ринку.

Орієнтація дій на збільшення матеріальної та суспільної цінності організації.

Рис. 1.9. Організаційна та функціональна складові, системний підхід та філософія менеджменту

ОБ'ЄКТИ ТА РІВНІ УПРАВЛІННЯ МЕНЕДЖЕРА:

- Об'єкти управління — різні напрями та підсистеми діяльності організації, на які здійснюється вплив.
- Рівні управління:

- **дії** — безпосереднє управління діями, вирішення ситуацій, управління проектами;
- **люди** — управління людьми, які виконують дії (мотивація, команда, культура);
- **інформація** — управління інформацією, що спонукає людей до дій (структура, бюджети, делегування).

ТИПИ ПОВЕДІНКИ МЕНЕДЖЕРІВ:

- Планування реалізується єдиноначально.
- Організаційні заходи проводяться формально.
- Мотивування через адміністративні стягнення.

Автократичний тип:

Демократичний тип:

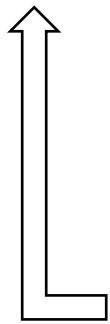
- Залучає працівників як експертів до визначення цілей, оцінки роботи, підготовки рішень.
- Інформує про стан справ та перспективи.
- Поєднує функціональну діяльність з мотивуванням та формуванням організаційних цінностей.

Ліберальний тип:

- Неформальний лідер часто здійснює реальне управління.
- Змінить завдання, ніж вимагатиме виконання.
- Орієнтується на сприятливий соціально-психологічний вплив.

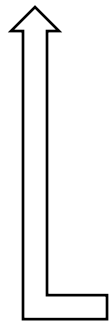
Рис. 1.10. Об'єкти та рівні управління менеджера, типи поведінки менеджерів

Типологія менеджерів за Headhunter:



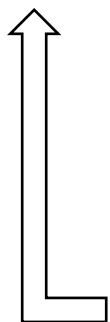
- зірка (відмінна команда, впевненість у собі);
- батько рідний (теплі неформальні стосунки);
- комунікатор (відкритість, невимушене спілкування);
- партнер (колегіальні рішення);
- професіонал (висока відданість професії);
- експерт (незалежність підлеглих, стратегічні завдання);
- вимушений менеджер (випадково на посаді).

Управлінська роль менеджера:



- очолює трудовий колектив в організації;
- використовує владні повноваження для впливу на поведінку працівників;
- відповідає за отримання результатів роботи від інших людей в організації.

Групи якостей успішного менеджера:



- фізіологічні (зріст, вага, здоров'я, енергійність);
- психологічні (врівноваженість, рішучість);
- інтелектуальні (розум, проникливість, інтуїція);
- ділові (лідерство, комунікації, організованість).

Рис. 1.11. Типологія за Headhunter, управлінська роль та групи якостей менеджерів

ТИПОЛОГІЯ ЗА BISCUIT RECRUITMENT:

Соковитискач:

- Працівнику необхідно просити розподілити завдання за пріоритетами.

Найкращий приятель:

- Працівник має вимагати зворотній зв'язок щодо результатів роботи.

Геній:

- Працівнику варто уточнити, що не подобається менеджеру і як відповідати очікуванням.

Бос-антимотиватор:

- Працівник має йти з конкретними питаннями, що потребують відповідей «так/ні».

Людина-примара:

- Якщо зайнятий, працівник має представити інформацію стисло.

ХАРАКТЕРИСТИКИ «ІДЕАЛЬНОГО» МЕНЕДЖЕРА:

Чітка позиція.

Творчість.

Об'єктивність.

Науковий підхід, гнучкість.

Враховання думок працівників.

Розумний ризик.

Нетерпимість до формалізму.

Діловитість.

Чуйність до людей.

Нетерпимість до недоліків.

Поєднання протилежних характеристик (творчість і об'єктивність, ризик і стабільність і т.д.).

Рис. 1.12. Типологія за BISCUIT RECRUITMENT та характеристика «ідеального» менеджера

ТЕМА 2. УНІВЕРСАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Керувати — це прогнозувати і планувати, організовувати,
командувати, координувати і контролювати*
Анрі Файоль

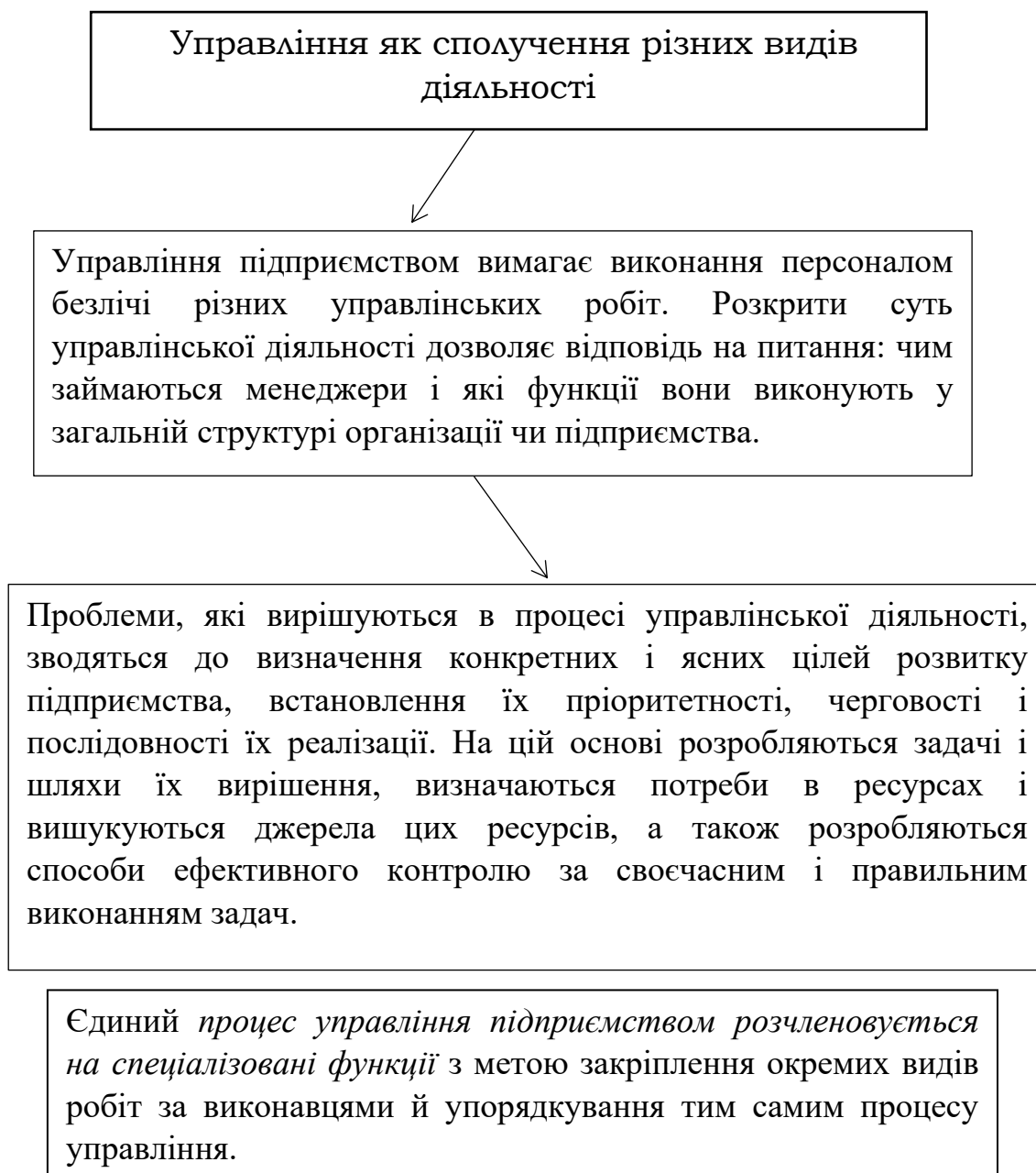


Рис. 2.1. Управління як сполучення різних видів діяльності

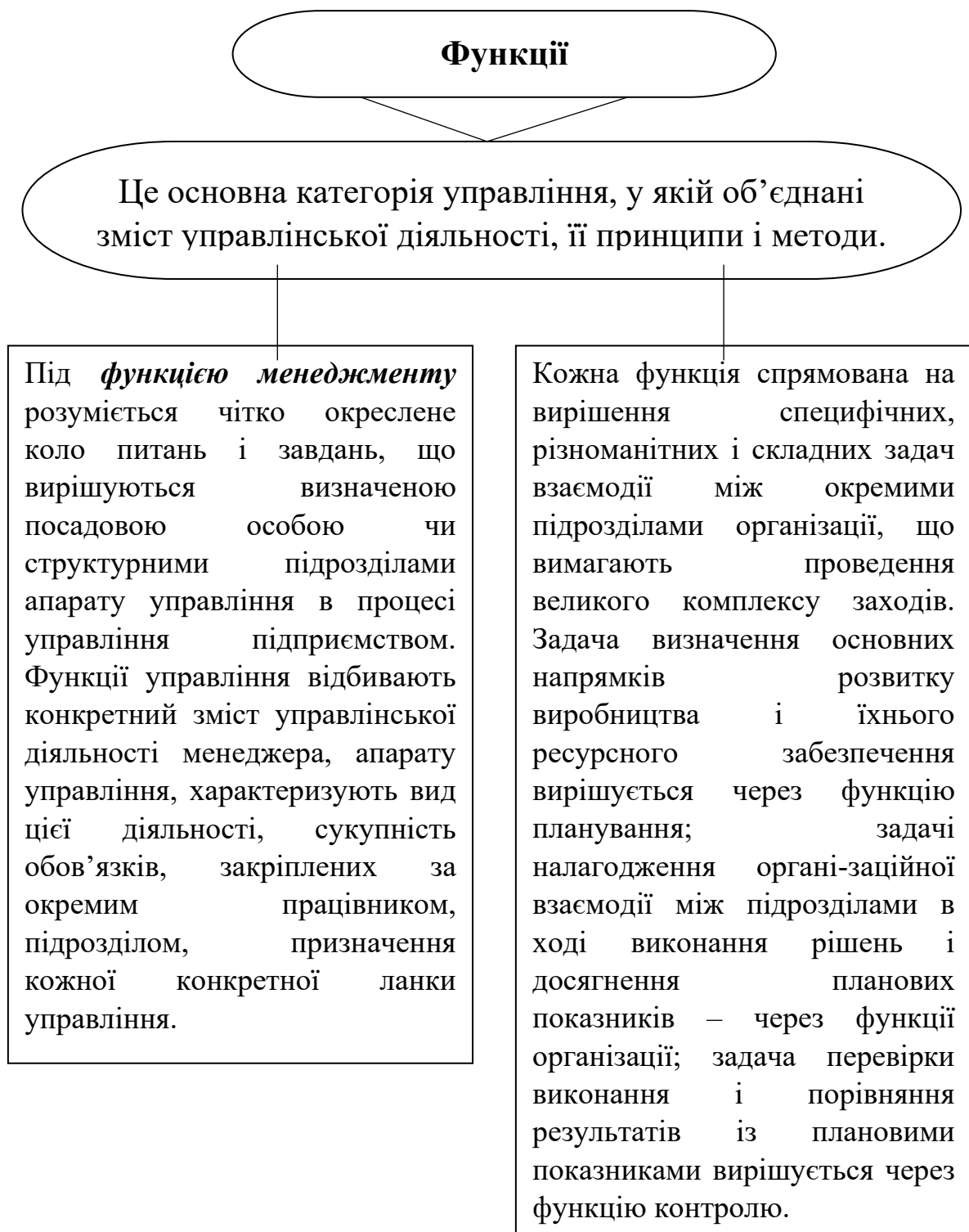


Рис. 2.2. Характеристика функцій менеджменту

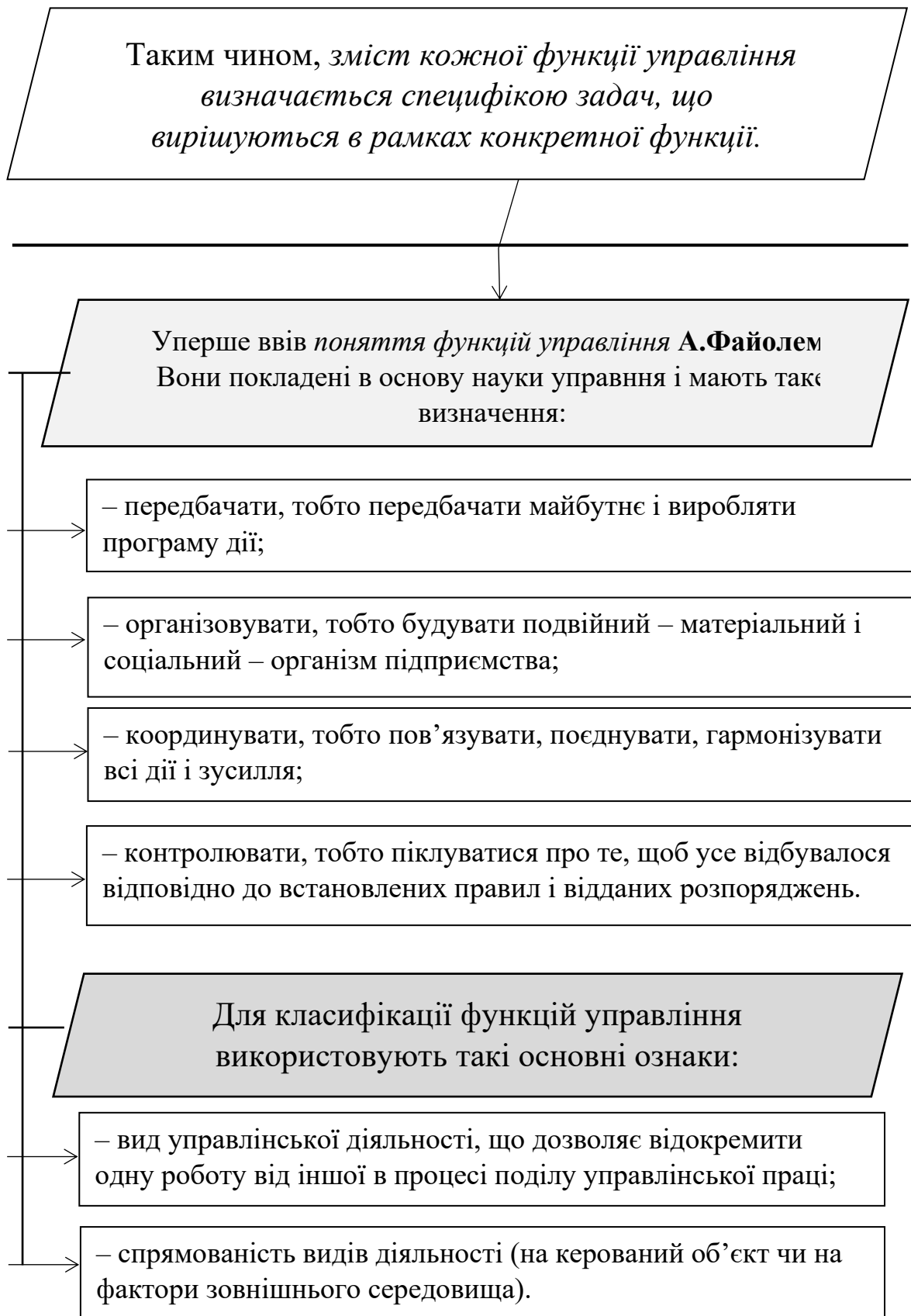


Рис. 2.3. Поняття функцій управління **А.Файолем**

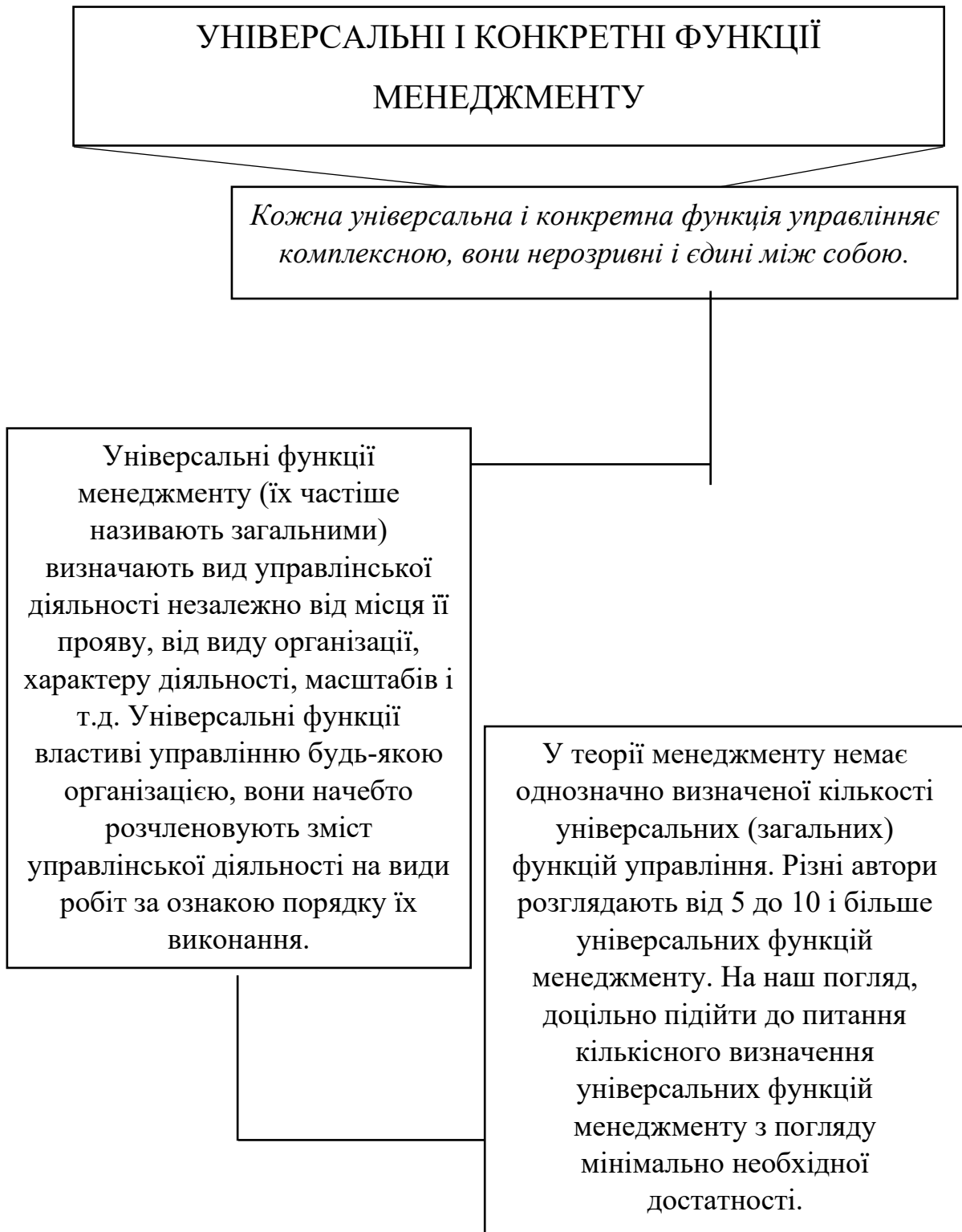


Рис. 2.4. Універсальні і конкретні функції менеджменту



Рис. 2.5. Основні види діяльності керівників

Сучасні концепції менеджменту розглядають управління підприємством як процес, що складається із серії взаємозалежних дій, як загальну суму функцій управління. Виходячи з цього, пропонується розглянути шість послідовно в часі реалізованих загальних (універсальних) функцій управління – цикл управління, чи, як його називають деякі автори, “коло менеджменту”. Стандартна послідовність реалізації цих функцій така:

*“визначення цілі” – “планування” – “рішення” –
“організація” – “мотивація” – “контроль”.*

Таким чином, управління розглядається не як ряд самостійних операцій, а як серія повторюваних взаємозалежних дій, послідовно (а частіше паралельно) і безупинно виконуючих названі шість функцій. Важливо відзначити, що кожен наступний цикл управління відбувається на іншому якісному і кількісному рівні і зміст кожної функції менеджменту на черговому “колі” відрізняється від її змісту в попередньому циклі. Тому вірніше і точніше говорити не про “коло”, а про “спіраль менеджменту” (див. рис. 2.7., де Ц 1 , П 1 , Р 1 , О 1 , М 1 , К 1 і Ц 2 , П 2 , Р 2 , О 2 , М 2 , К 2 – відповідно, функції цілепокладання, планування, прийняття рішення, організації, мотивації і контролю в першому і другому циклах управління).

Рис. 2.6. Сучасні концепції менеджменту

“Спіраль менеджменту”

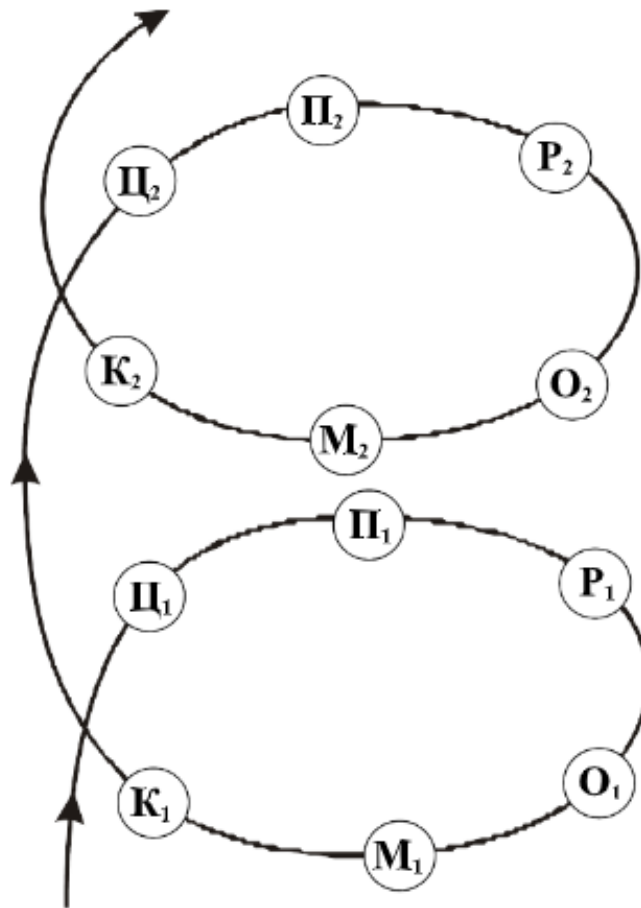


Рис. 2.7. “Спіраль менеджменту”

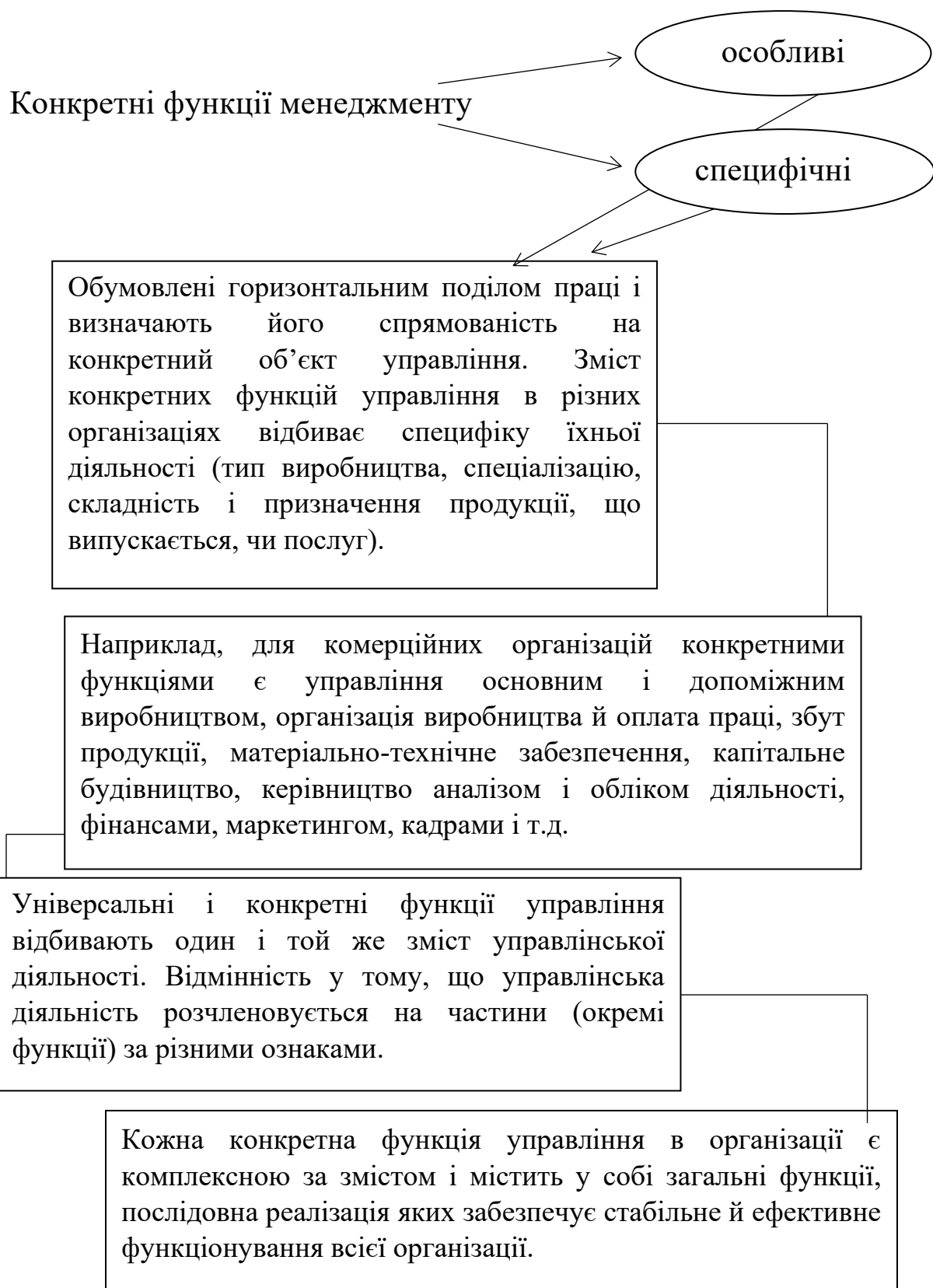


Рис. 2.8. Характеристика конкретних функцій менеджменту

	<i>Кожна універсальна і конкретна функція управління є комплексною, вони нерозривні і єдині між собою</i>	
	ефективне управління неможливе без вивчення і розуміння змісту функцій менеджменту, їхньої взаємодії і взаємозалежності, дослідження робіт і операцій, виконуваних апаратом управління організації при здійсненні кожної функції далі будуть дані характеристики й особливості реалізації загальних (універсальних) функцій управління послідовний опис кожної функції менеджменту дозволить краще розглянути робочі прийоми і методи управління, а також можливості, специфіку й особливості їхнього практичного застосування	

Рис. 2.9. Зв'язок функцій менеджменту



Рис. 2.10. Сутність місії організації



Рис. 2.11. Структура формування місії Г.Форд

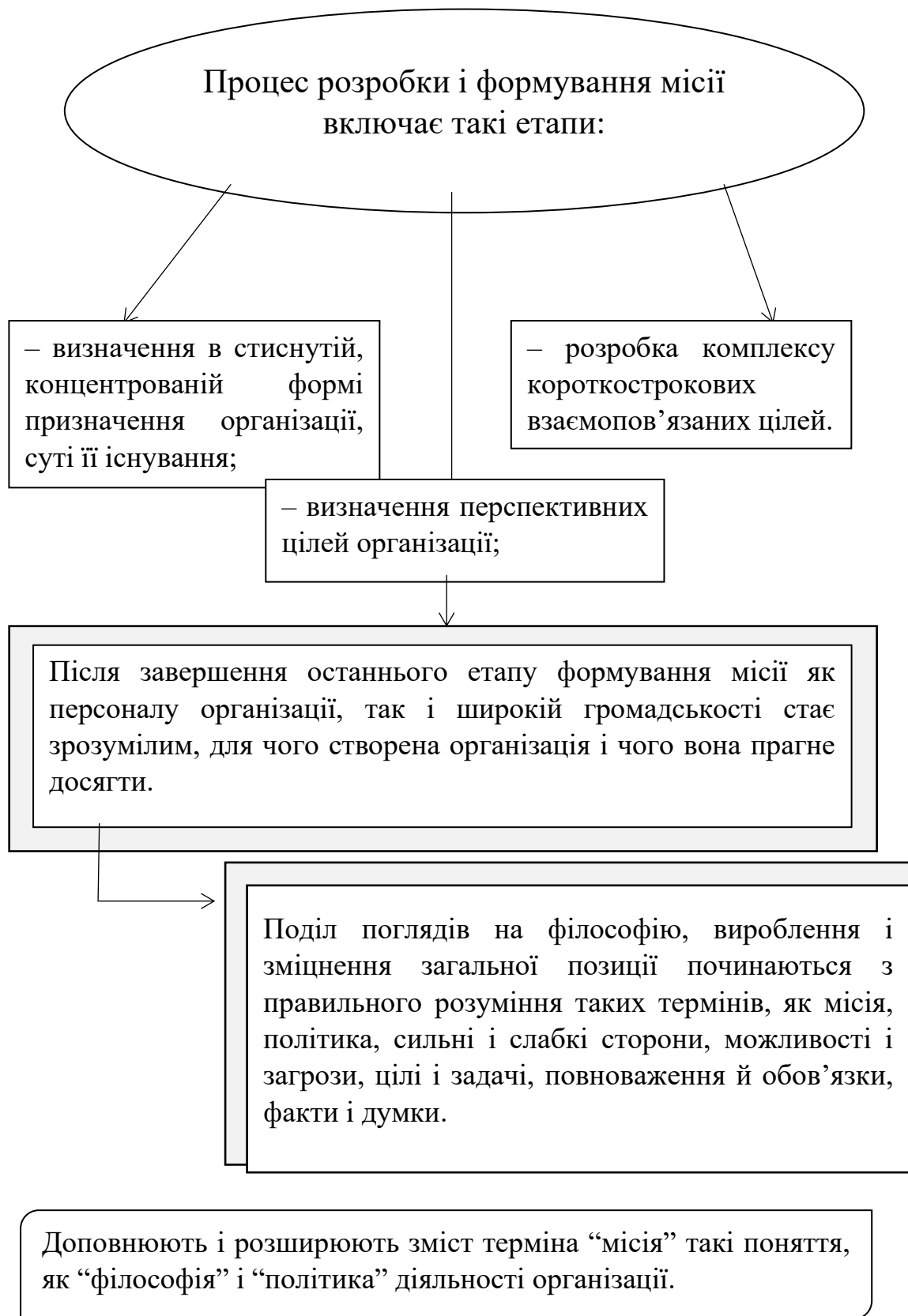


Рис. 2.12. Процес розробки і формування місії організації

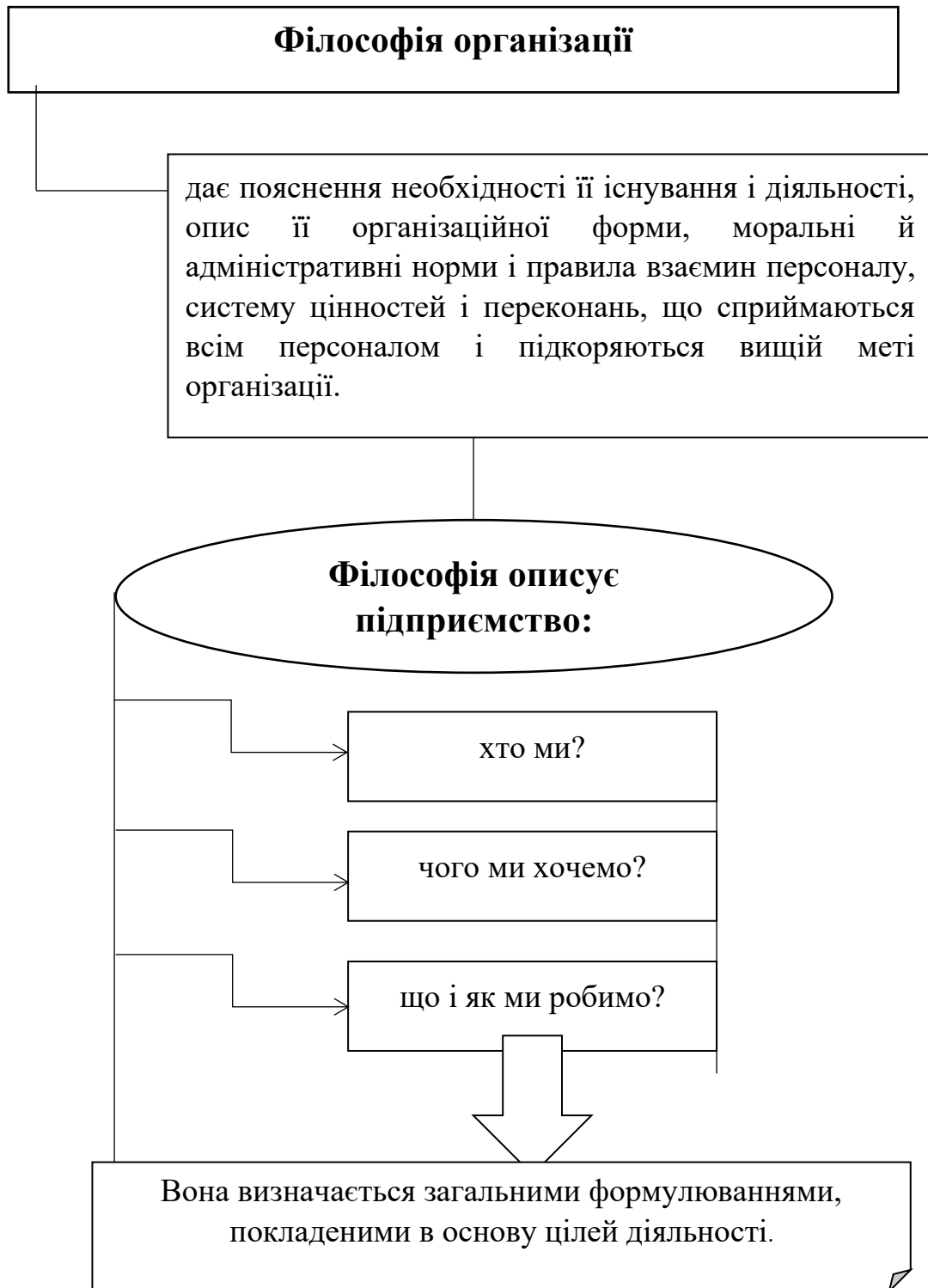
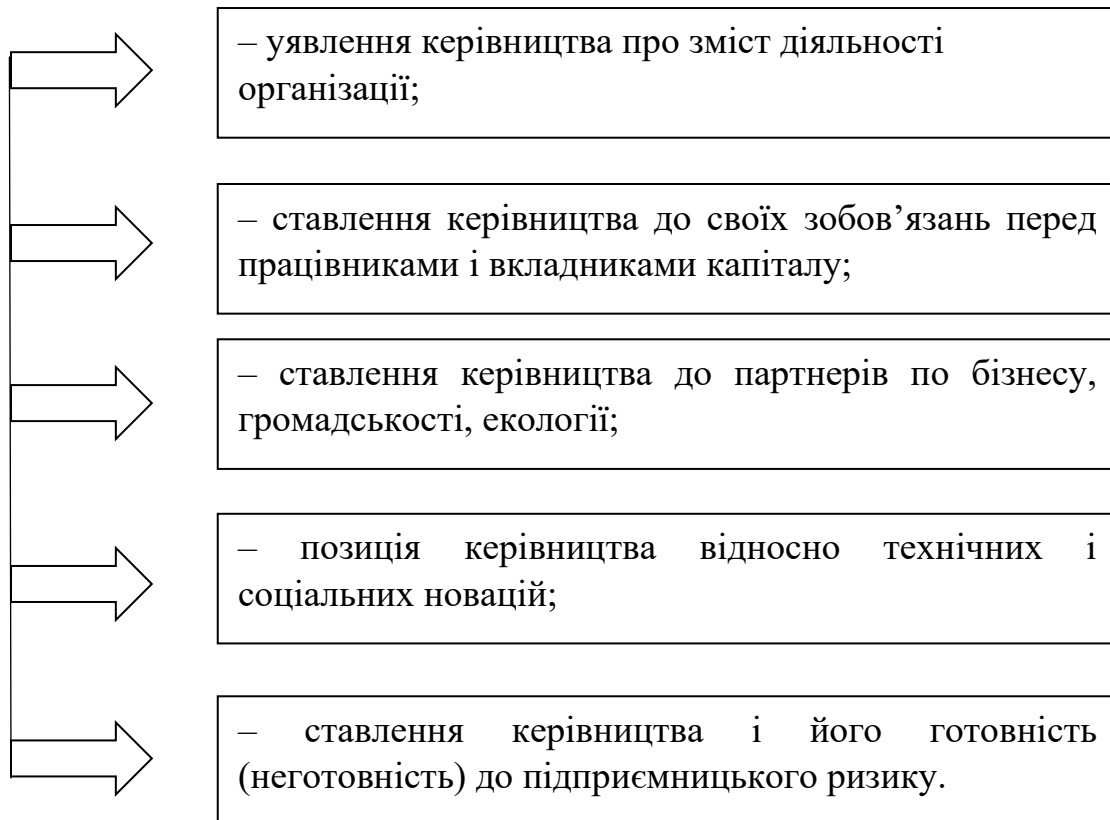


Рис. 2.13. Філософія організації



Рис. 2.14. База розробки філософії підприємства

Філософія організації визначає також головні принципи її діяльності:



→ **Політика –**

це конкретизована філософія стосовно того, що є керівництвом до визначених дій персоналу. Під політикою діяльності організації розуміють сукупність усіх нормативних вимог, що формують структуру і хід подій у зв'язку з діяльністю підприємства. Іншими словами – це відповідь на питання, сформульоване вище: *що і як ми робимо?*

Рис. 2.15. Складові філософії організації та її політика

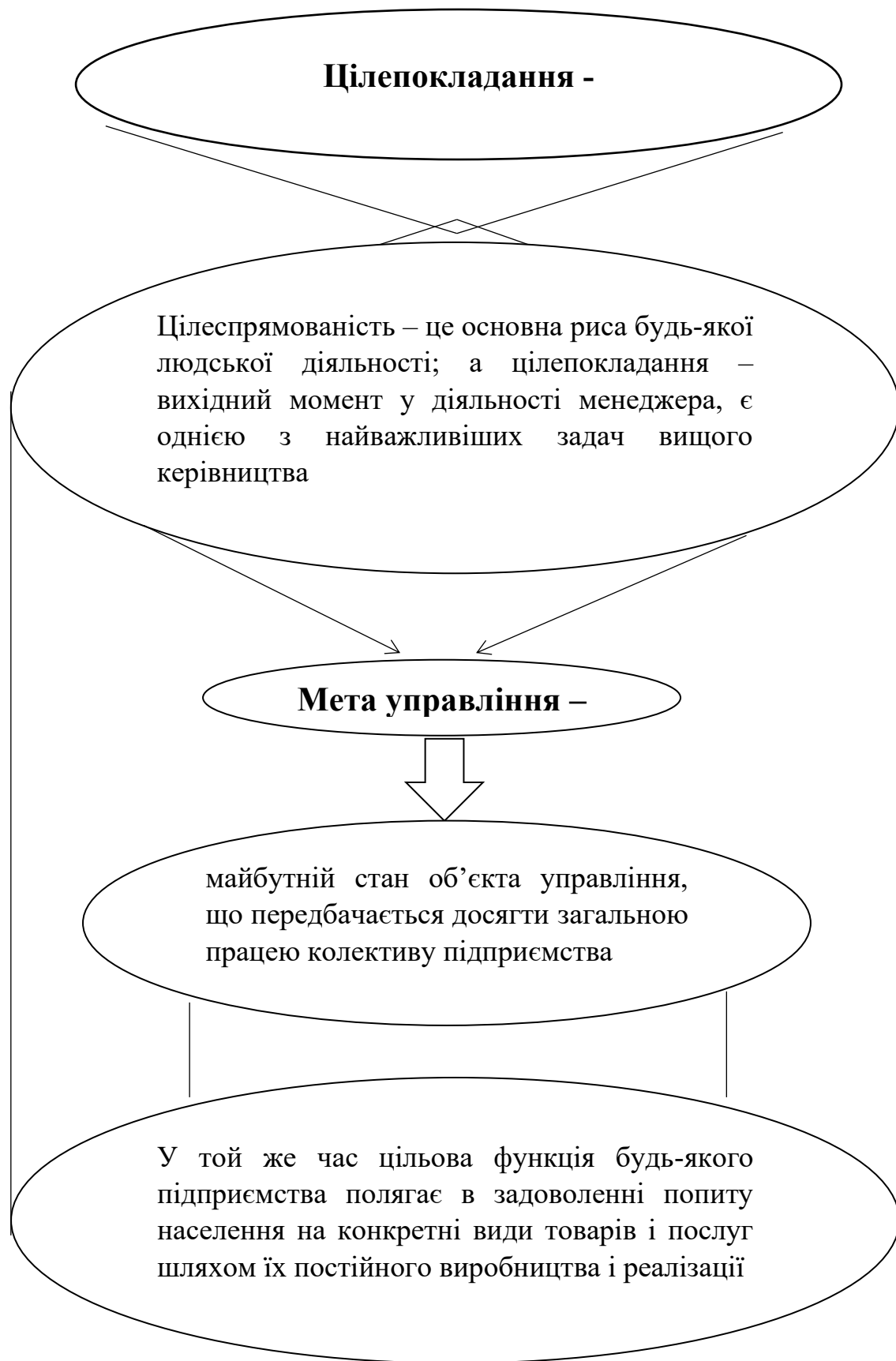


Рис. 2.16. Цілеспрямованість та мета управління



Рис. 2.17. Система цілей організації

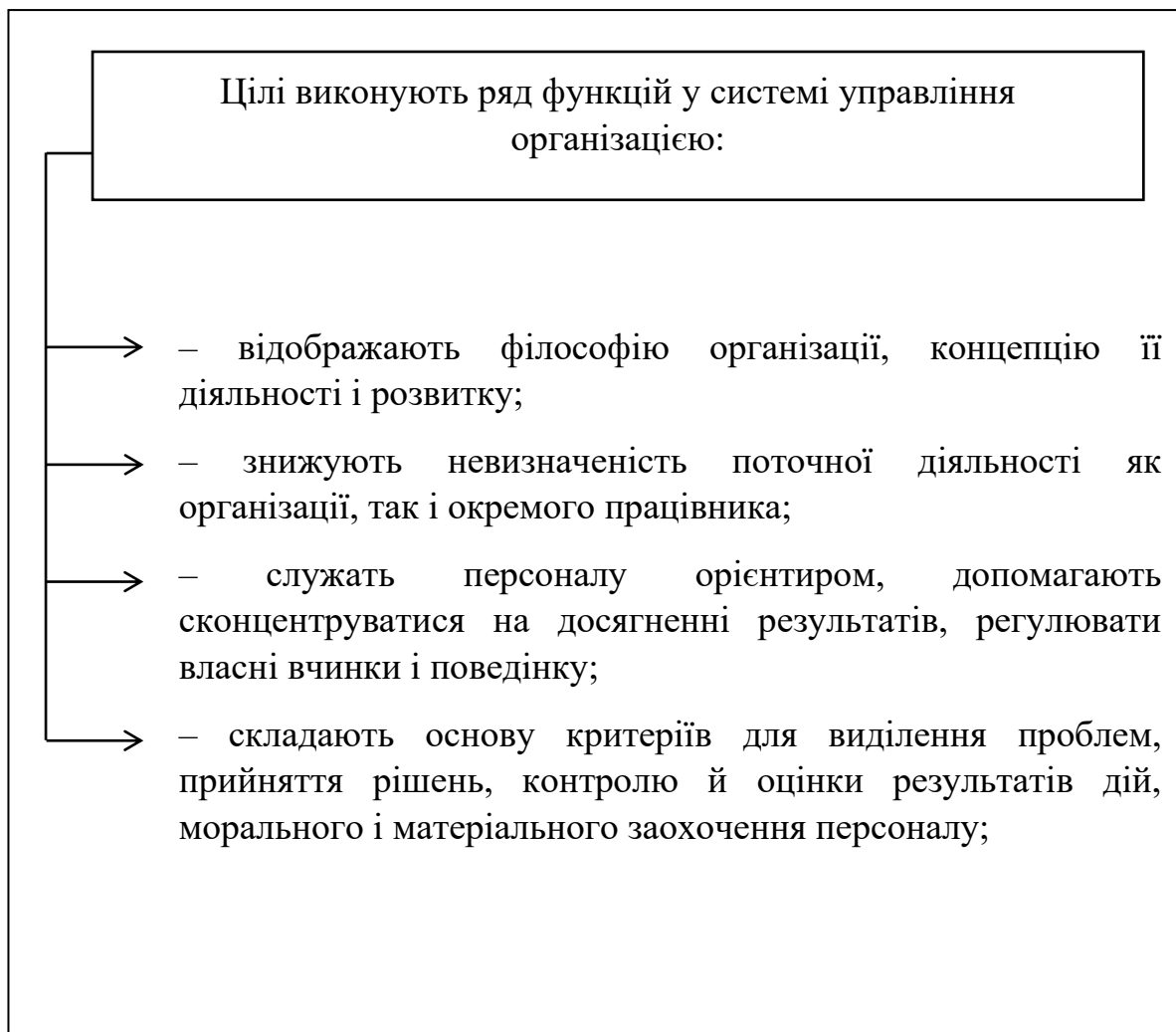


Рис. 2.18. Цілі виконують ряд функцій

Цілі управління є відправним пунктом при розробці і прийнятті управлінських рішень і одночасно засобом мотивації працівників. Цілі дозволяють ефективніше використовувати ресурси організації: *гроші, здібності співробітників і час.*

Цілі також відіграють роль контрольного стандарту, з яким порівнюють фактично досягнуті результати окремих працівників, підрозділів і всього підприємства в цілому.

Рис. 2.19. Цілі та управлінські рішення

У сучасному менеджменті для оцінки дієвості цілей уведений термін “SMART-цілі”, який включає такі вимоги до формулювання цілей:

- *конкретність (S)* – вибираються цілі, кількісно і якісно визначені, такі, які можна виразити кількісно й оцінити якісно, інакше вони викликають непорозуміння в організації; розпливчастість цілей породжує нерішучі спроби їхнього досягнення;
- *вимірність (M)* – повинна бути передбачена можливість оцінювати проміжні й остаточні результати;
- *привабливість (A)* – сумісність з інтересами суспільства і людей, що дозволяє нарощувати і докласти додаткових зусиль, уникнути конфліктів і кризових ситуацій;
- *реалістичність (R)* – відповідність можливостям працівника чи підрозділу, тобто не завищені і не занижені цілі, що додають впевненості в їх досягненні;
- *визначеність у часі (T)* – розмежованість у часі (встановлюються визначені терміни досягнення тих чи інших цілей) дозволяє адекватно сприймати тимчасові параметри.

Рис. 2.20. Термін “SMART-цілі” та вимоги до їх формулювання

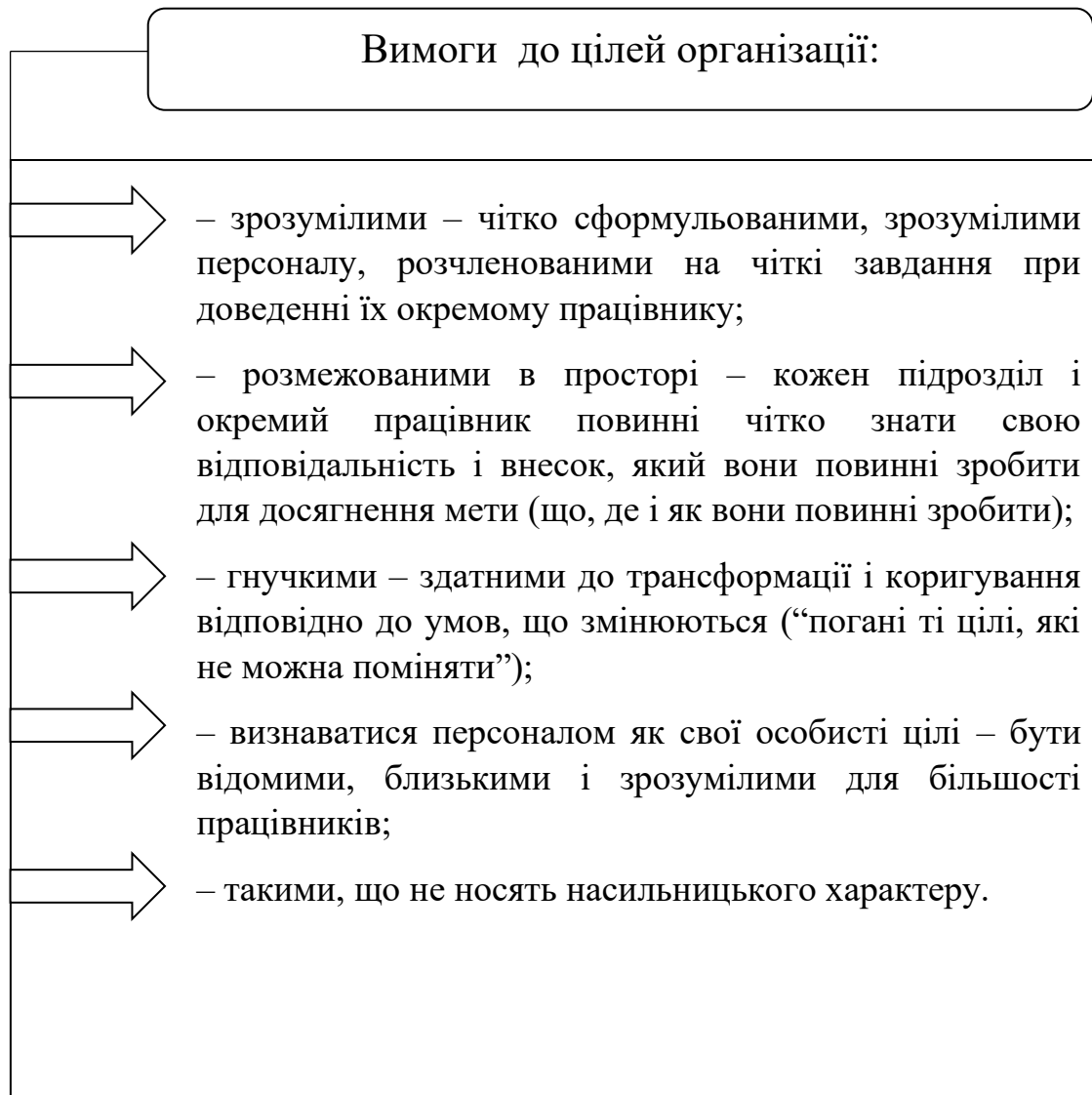
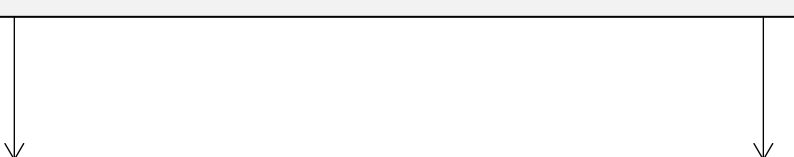


Рис. 2.21. Вимоги до цілей організації

У 1996 р. Е. Лок на основі даних об'ємного і тривалого дослідження встановив зв'язок цілепокладання з якістю виконання робочих завдань. Дослідженням було охоплено 40000 людей різного віку і рівня освіти з 8 країн, а проводилося воно протягом більш як 20 років.

Найбільш важливі висновки сформульовані в такий спосіб:



– чим важче поставлена мета, тим вище почуття задоволення після її досягнення;
– чим конкретніше сформульована мета, тим чіткіше регулюється діяльність;
– максимальна ефективність працівників досягається у випадку постановки важких і конкретних цілей; важкі і конкретні цілі сприймаються людьми найбільш легко;
– працівник цілком схвалює мету, якщо він переконаний, що вона важлива і досяжна;
– найбільший ефект досягається при наявності зворотного зв'язку, який показує, що рух іде в потрібному напрямку;
– мета сприяє використанню попереднього досвіду;
– цілі стимулюють ефективне і реальне планування;
– цілі впливають на особистість працівника;
– цілі служать визначеним стандартом при формуванні почуття задоволення собою.

Рис. 2.22. Висновки зв'язку цілепокладання Е. Лока

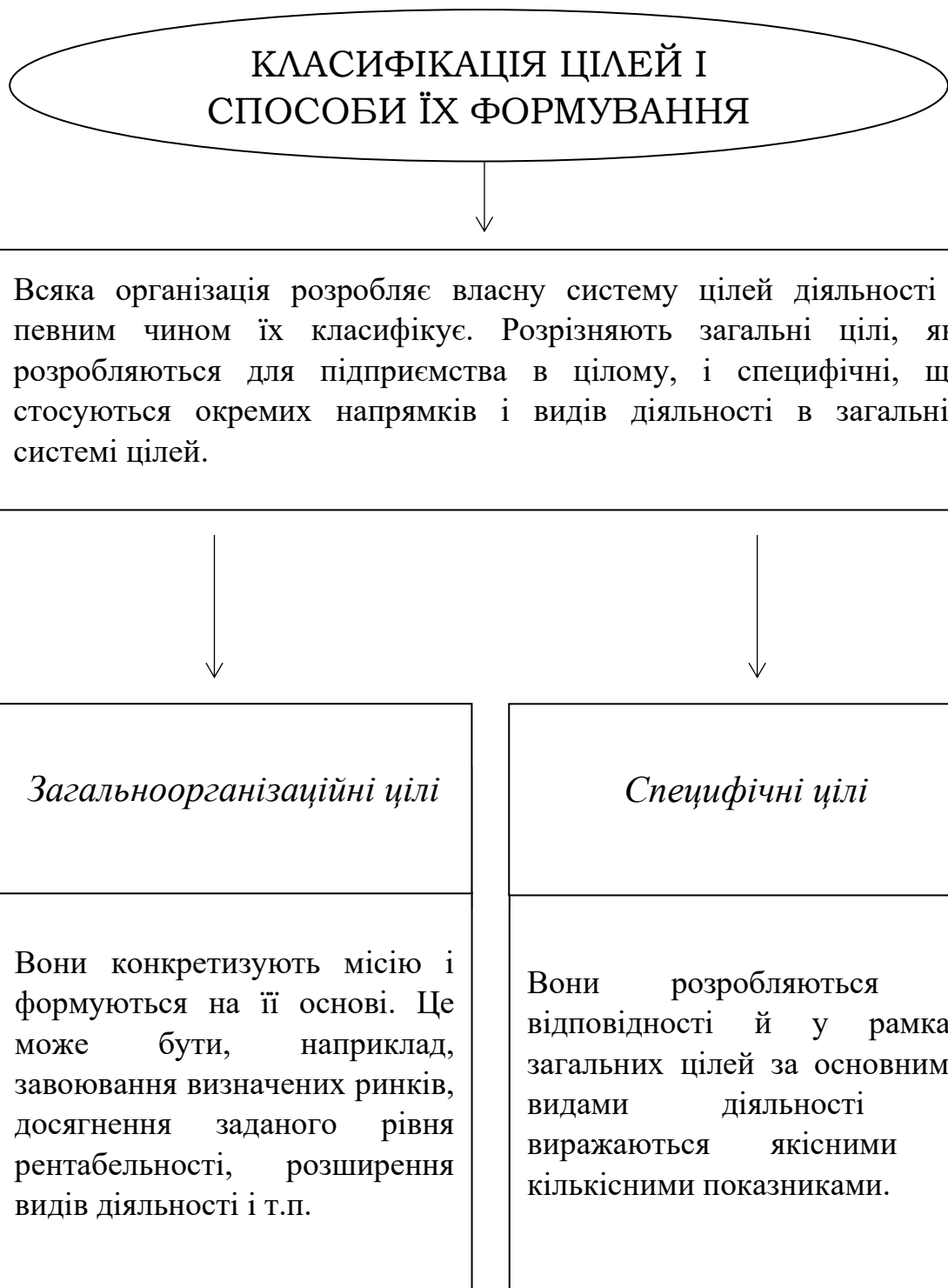


Рис. 2.23. Класифікація цілей і способи їх формування

За ступенем важливості цілі поділяються на стратегічні, тактичні і поточні.

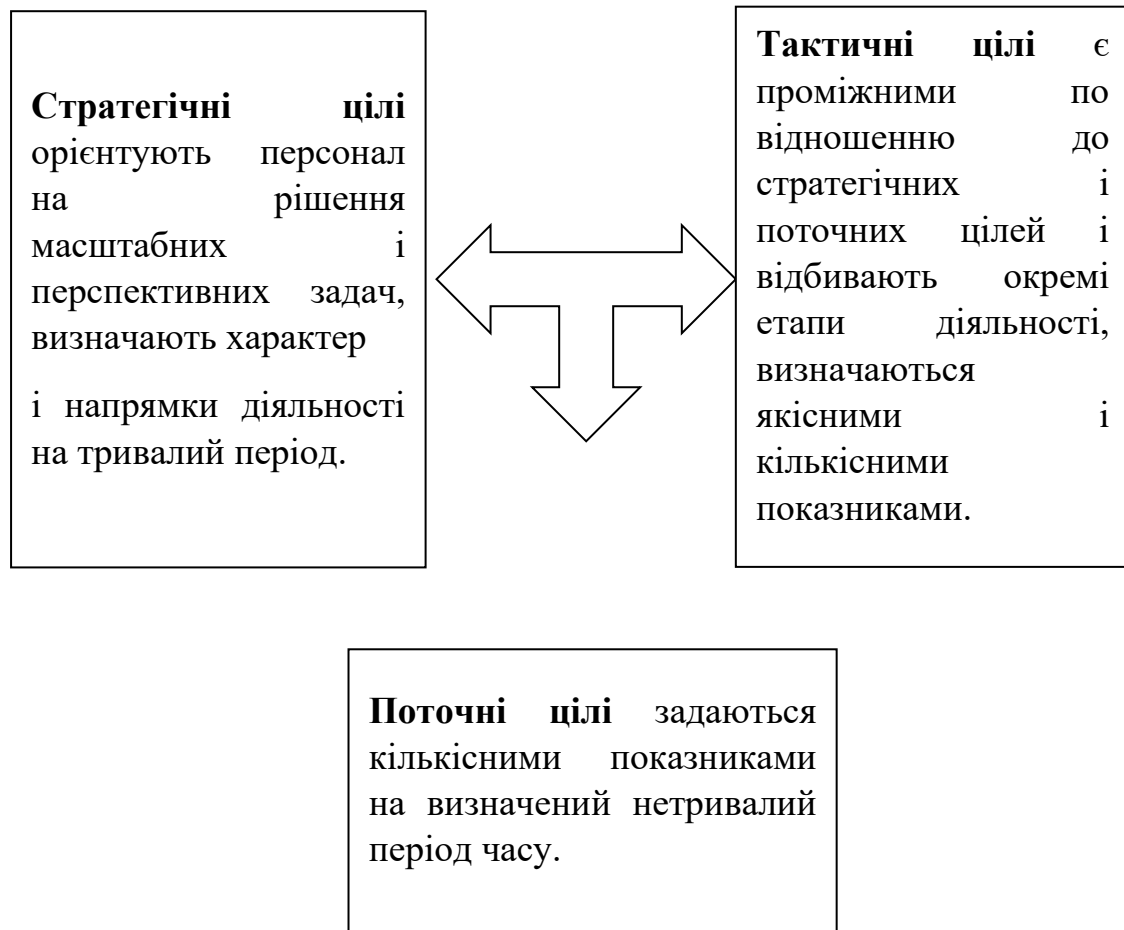


Рис. 2.24. Ступені важливості цілей

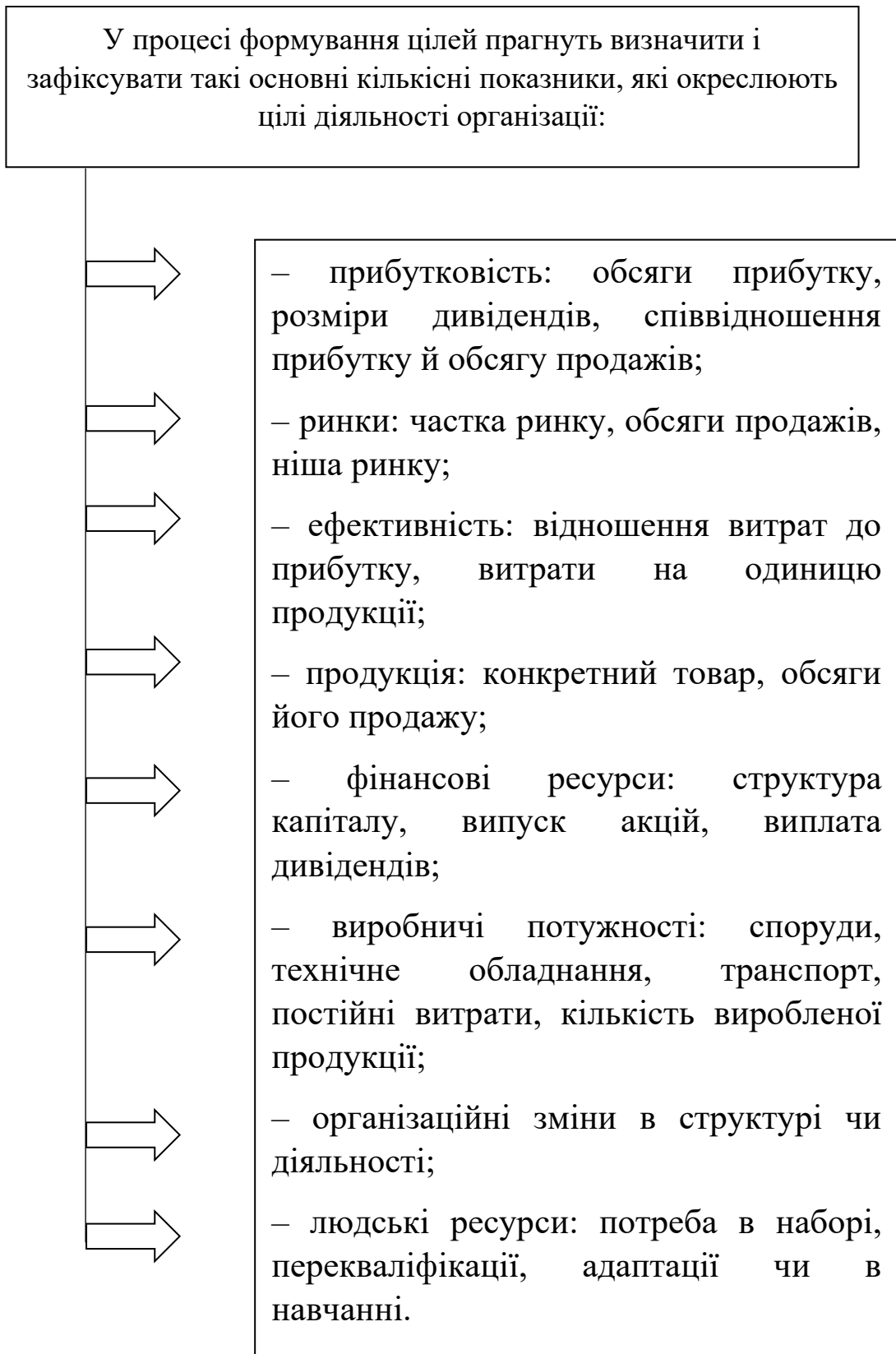


Рис. 2.25. Основні кількісні показники організації, що окреслюють цілі діяльності організації

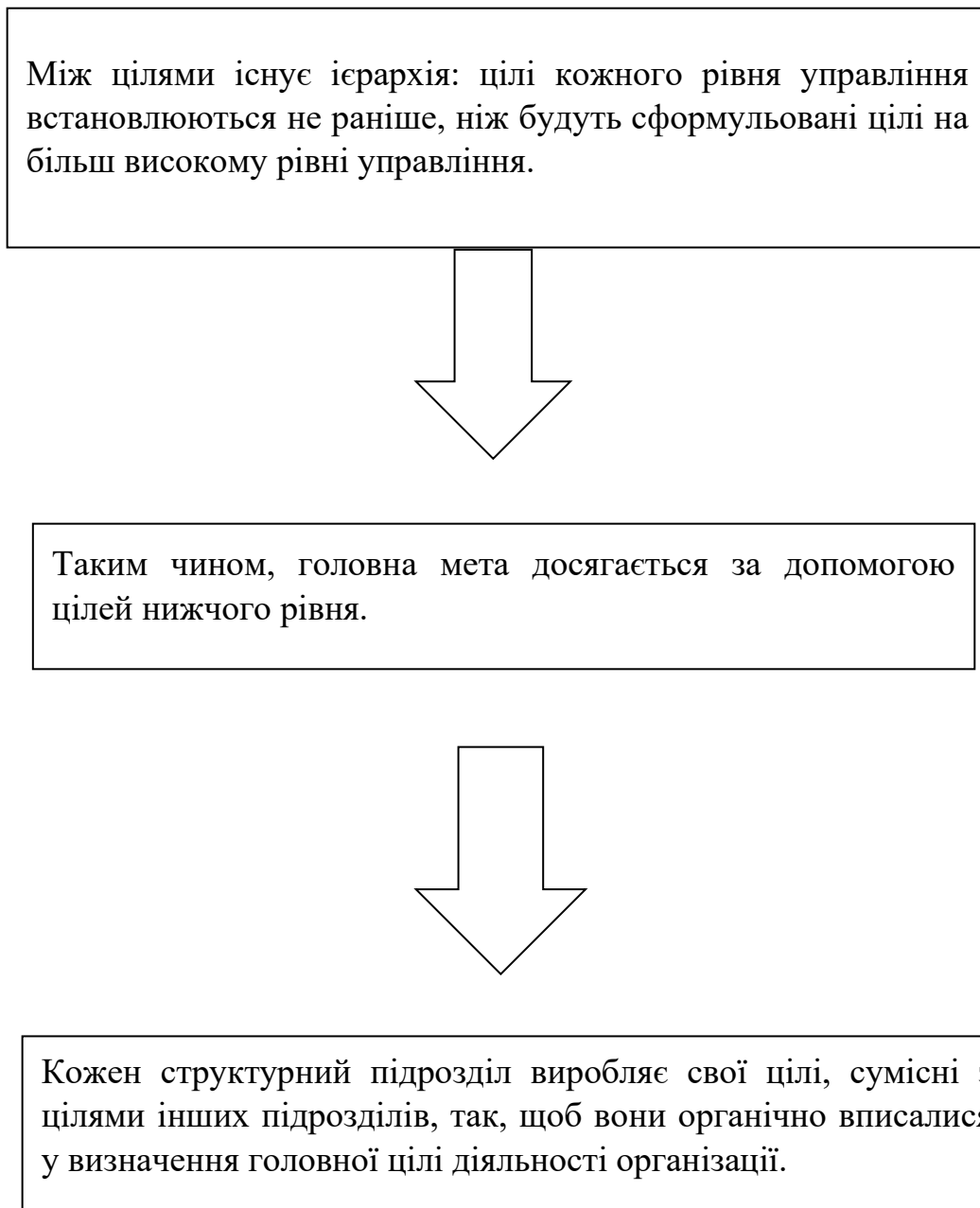


Рис. 2.26. Ієрархія цілей

Цілі діяльності підприємства чи підрозділу можуть бути визначені автократичним чи демократичним способом

Автократичний (централізований) спосіб визначення цілей передбачає визначення головних цілей керівництвом.

Переваги способу: чіткість формулювання, взаємозв'язок цілей вищого і нижчого рівнів управління, забезпечення сформульованих цілей ресурсами для їхнього виконання, які надаються зверху.

Недоліки: неповне врахування особливостей діяльності підприємства чи підрозділу, до якого доводяться цілі, недостатньо повне використання ініціативи людей, які будуть виконувати поставлені задачі.

Демократичний (децентралізований) підхід до визначення цілей полягає в тому, що цілі нижчих рівнів є основою для цілей вищого рівня.

Переваги: мобілізуються творчі і комунікативні можливості співробітників, чітко визначаються “вузькі місця” у структурі підприємства і в організації його господарської діяльності, досягається єдність цілей співробітників і підприємства чи структурного підрозділу.

До недоліків такого способу визначення цілей варто віднести відсутність взаємозв'язків між цілями вищого і нижчого рівня управління.

Рис. 2.27. Автократичний та демократичний підходи

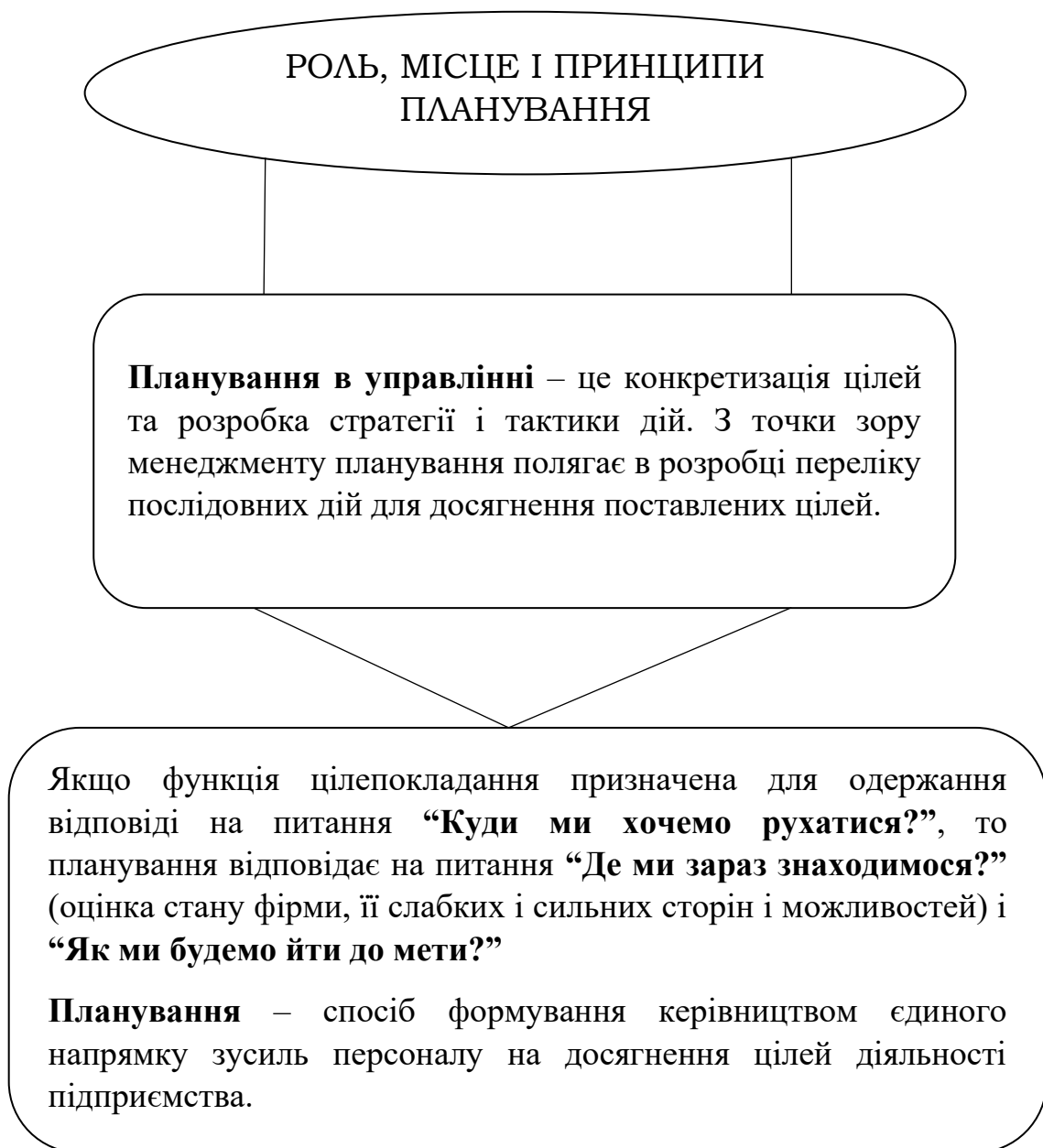


Рис. 2.28. Планування в управлінні

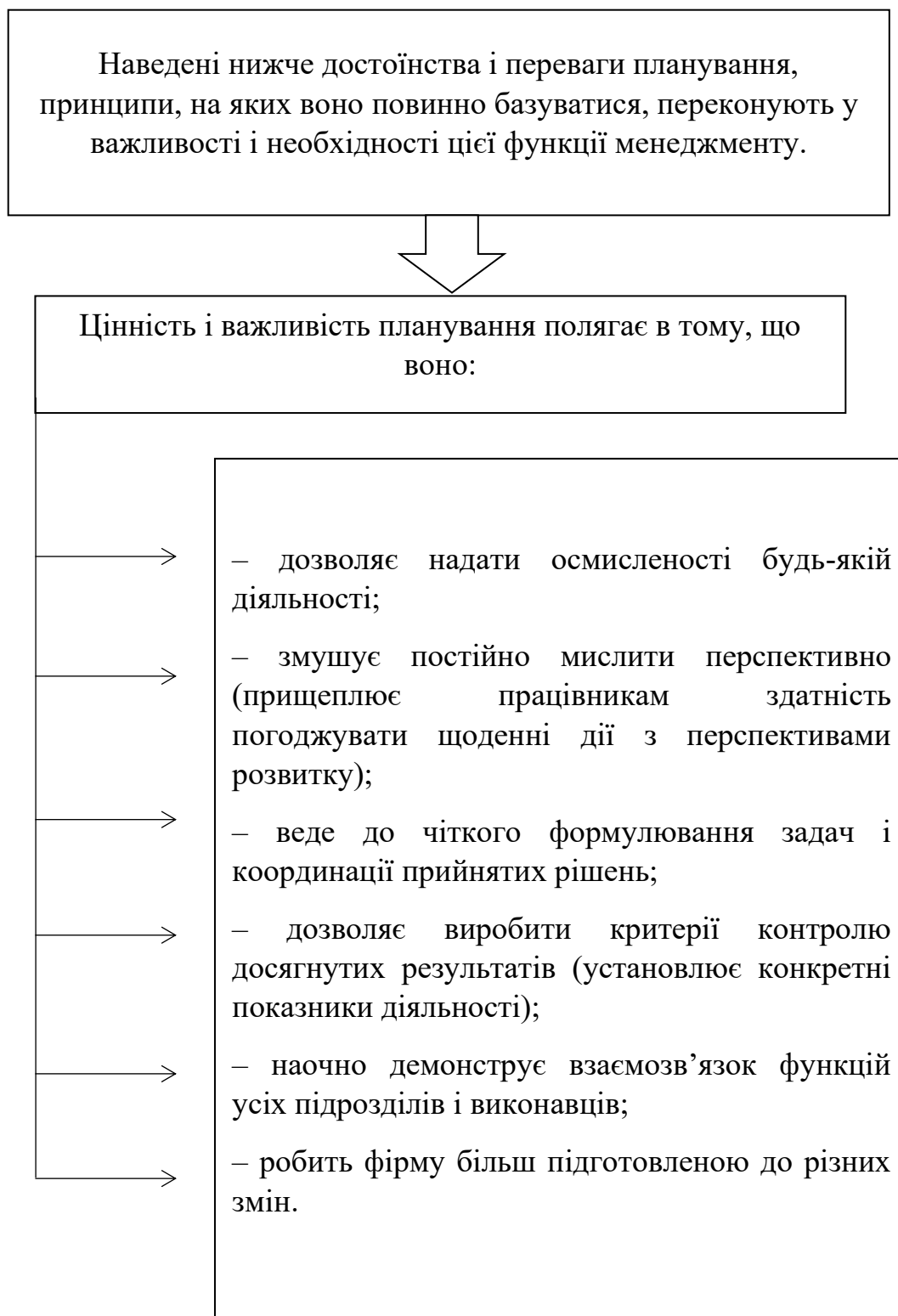


Рис. 2.29. Достоїнства і переваги планування

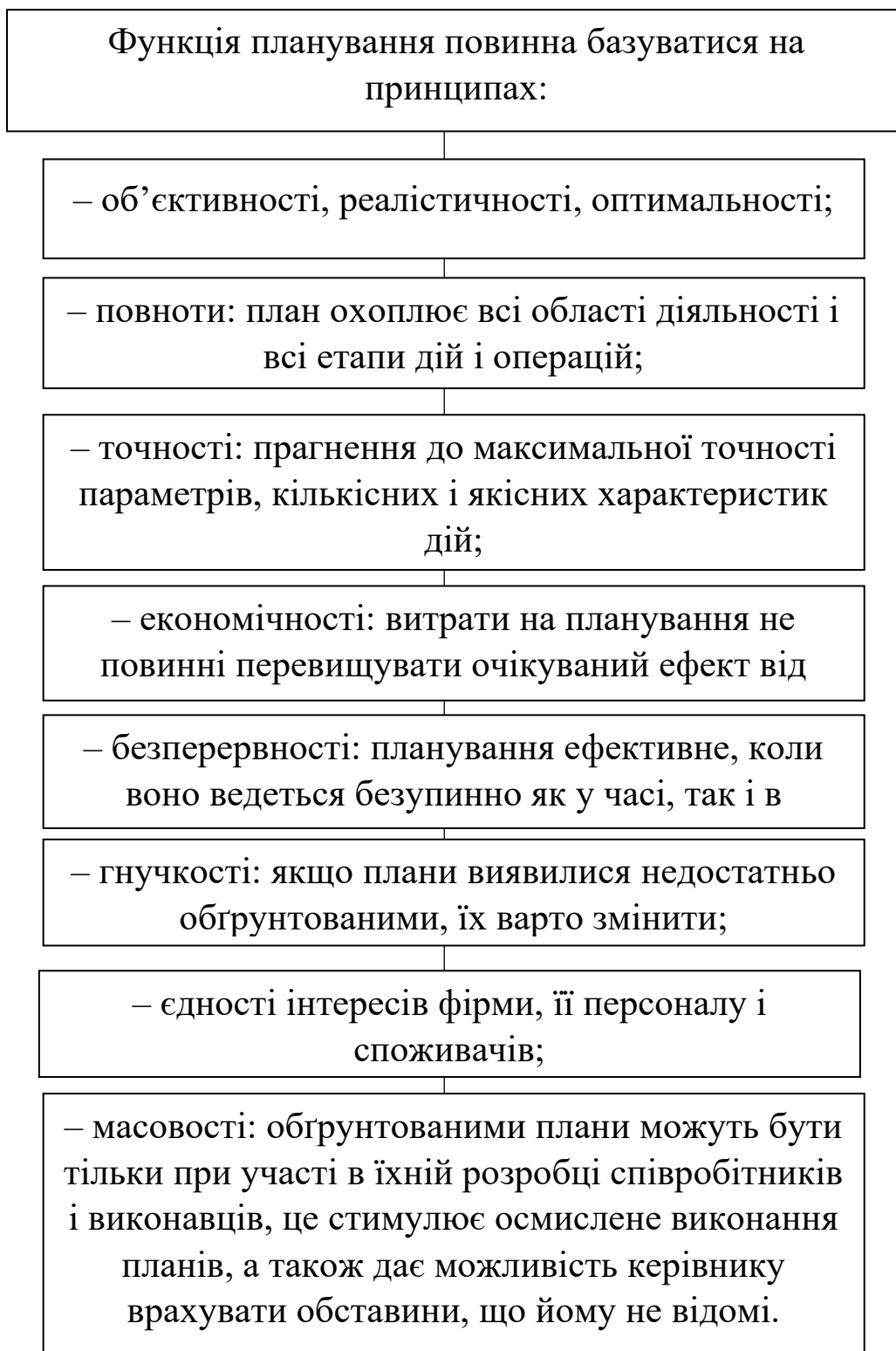


Рис. 2.30. Принцип планування та його сутність

Усю різноманітність розроблюваних різними підприємствами і фірмами планів можна класифікувати за такими ознаками:

- за предметом планування: цілі, засоби, процеси;
- за термінами: стратегічне (довгострокове) планування – 10 і більше (15-20) років, середньострокове 1-5 років, короткострокове – до 1 року, поточне – квартал, місяць, тиждень, день, зміна;
- за масштабами: держава, область, район, підприємство, цех, відділ, бригада;
- за сферами діяльності: виробнича, фінансова, трудові ресурси, освіта, охорона здоров'я.

У залежності від характеру і спрямованості вирішуваних задач розрізняють три види планування: стратегічне, тактичне (середньострокове) і оперативне (поточне).

Рис. 2.31. Види планування та класифікація планів

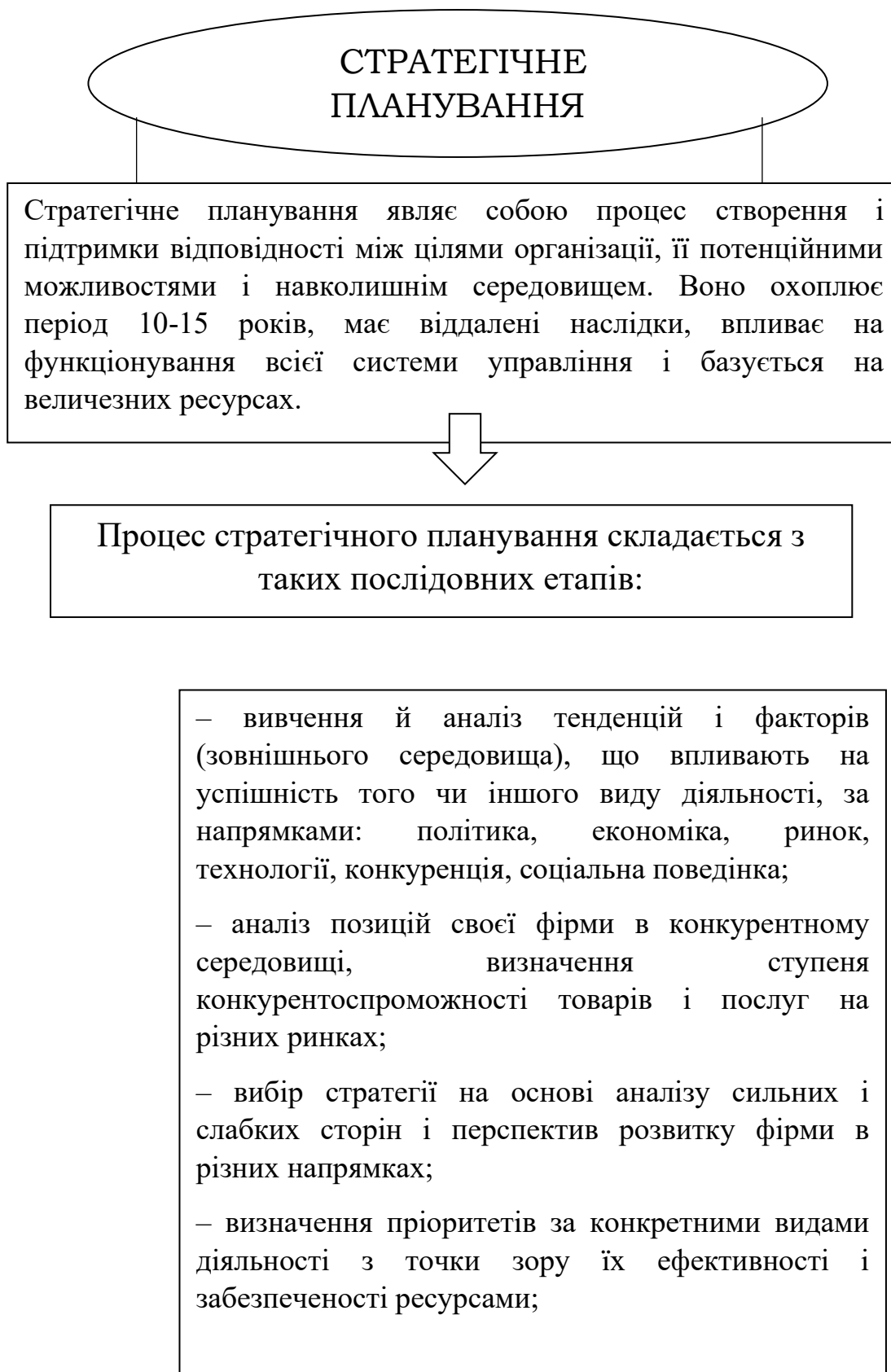


Рис. 2.32. Стратегічне планування та його етапи

Практика показує, що часто багато стратегічних планів виявляються нереалізованими.

Основні причини, через які підприємства і фірми не досягають своїх стратегічних цілей, такі:

- недооцінка чи ігнорування прогнозованих труднощів на етапі розробки стратегії;
- неконтрольовані зовнішні впливи і зміни навколишнього середовища (дії конкурентів, державна політика, міжнародні події, глобальні кліматичні зміни);
- слабка координація діяльності, нестиковка стратегічних, тактичних і оперативних планів;
- нечітке формулювання цілей і задач;
- низька старанність менеджерів середньої і нижчої ланки, що покликані реалізовувати стратегію;
- помилки в підборі і розміщенні керівників;
- непрофесіоналізм, некомпетентність, низька кваліфікація персоналу;
- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками діяльності;
- помилки в оцінці необхідних ресурсів, нераціональний чи суперечливий їх розподіл;
- невідповідність організаційної структури фірми і застосовуваних методів реалізації нової стратегії.

Рис. 2.33. Основні причини, для недосягнення стратегічних цілей

ТАКТИЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Середньострокові (тактичні) плани звичайно складаються на п'ятирічний період, що збігається з періодом відновлення технологій, устаткування й асортименту продукції. Звичайно в тактичних планах формулюються:

- основні задачі встановленого періоду (реконструкція чи розширення виробничих потужностей підприємства і кожного структурного підрозділу, освоєння нової продукції, розширення асортименту);
- політика збуту (структура збутової мережі і її розвиток, впровадження на нові ринки і ступінь їх контролю);
- фінансова політика (обсяги і напрямки капіталовкладень, джерела фінансування, випуск цінних паперів);
- кадрова політика (склад і структура персоналу, його підготовка і використання);
- визначення обсягу і структури необхідних ресурсів.

Середньострокові плани, як правило, містять кількісні показники, у них наводяться детальні відомості з розбивкою по продуктах, ринках, підрозділах і джерелах фінансування.

Рис. 2.34. Середньострокові (тактичні) плани

Поточне (оперативне) планування.

Воно полягає в детальній розробці оперативних планів як для підприємства в цілому, так і для окремих підрозділів. Це можуть бути плани наукових досліджень, маркетингу, виробництва, матеріально-технічного постачання.

Крім об'єктивних труднощів, що перешкоджають формуванню обґрунтованих і реальних планів, існують і *суб'єктивні фактори, що не сприяють реалізації розроблених планів:*

- стратегія компанії повністю розроблена вищим керівництвом, тому цілі підрозділам, відділам і бригадам не зовсім зрозумілі;
- менеджери середньої і нижчої ланки не вважають виконання планів своїм обов'язком, оскільки вони не брали участі в їх розробці;
- плани незрозумілі персоналу, нудні, нецікаві і не викликають бажання їх виконувати;
- деякі менеджери середньої і нижчої ланки побоюються, що реалізований план дозволить точно визначити результати їхньої не завжди ефективної діяльності;
- менеджерів нижчої ланки турбує і дратує очевидна жорсткість планів, розроблених фахівцями, які не повною мірою уявляють собі реальні умови роботи підрозділів, їх проблеми і труднощі.

Рис. 2.35. Суб'єктивні фактори, що не сприяють реалізації розроблених планів

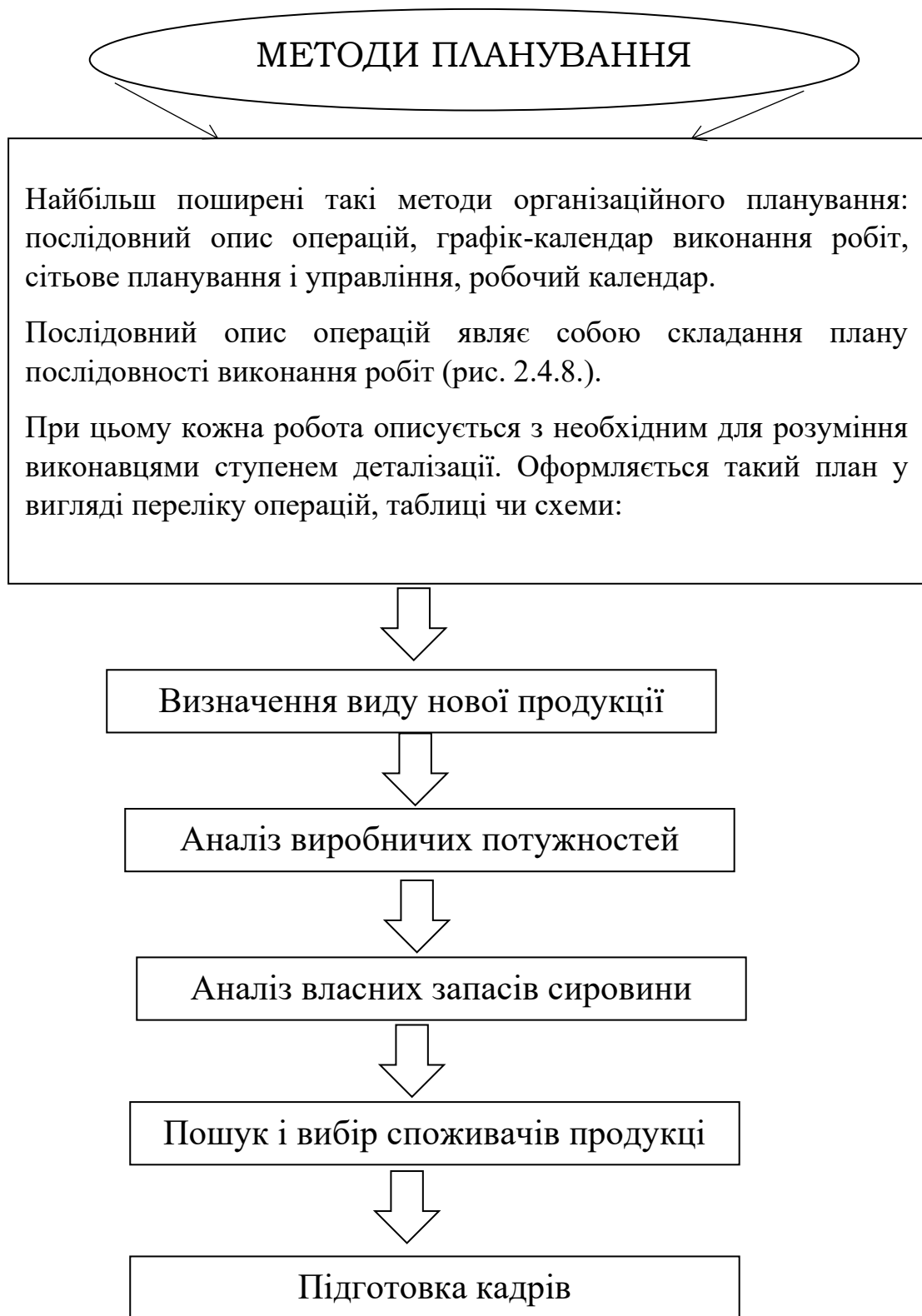


Рис. 2.36. Опис операцій складання плану послідовності виконання робіт

Сітьове планування і управління полягає в складанні таблиць робіт (дій), у яких вказується їх тривалість, і сітьового графіка, що відбиває послідовність робіт. Основні поняття сітьового планування: події, роботи, сітьовий графік – графічне зображення послідовності робіт (послідовність взаємозалежних подій, що має найменшу тривалість у часі і характеризує тривалість усієї операції).



Переваги сітьового планування: наочність і зручність (ясно видно, хто, що й у якій послідовності робить), погодженість робіт у часі, можливість своєчасного маневру ресурсами, можливість оптимізації і простота контролю за виконанням робіт.



Робочий календар складається для окремого працівника на визначений період часу (рік, місяць, тиждень, день). У ньому вказуються види або перелік робіт, терміни їх виконання, а також оцінки про виконання запланованого чи вказуються причини, через які не вдалося виконати заплановані роботи чи заходи.

Рис. 2.37. Переваги сітьового планування

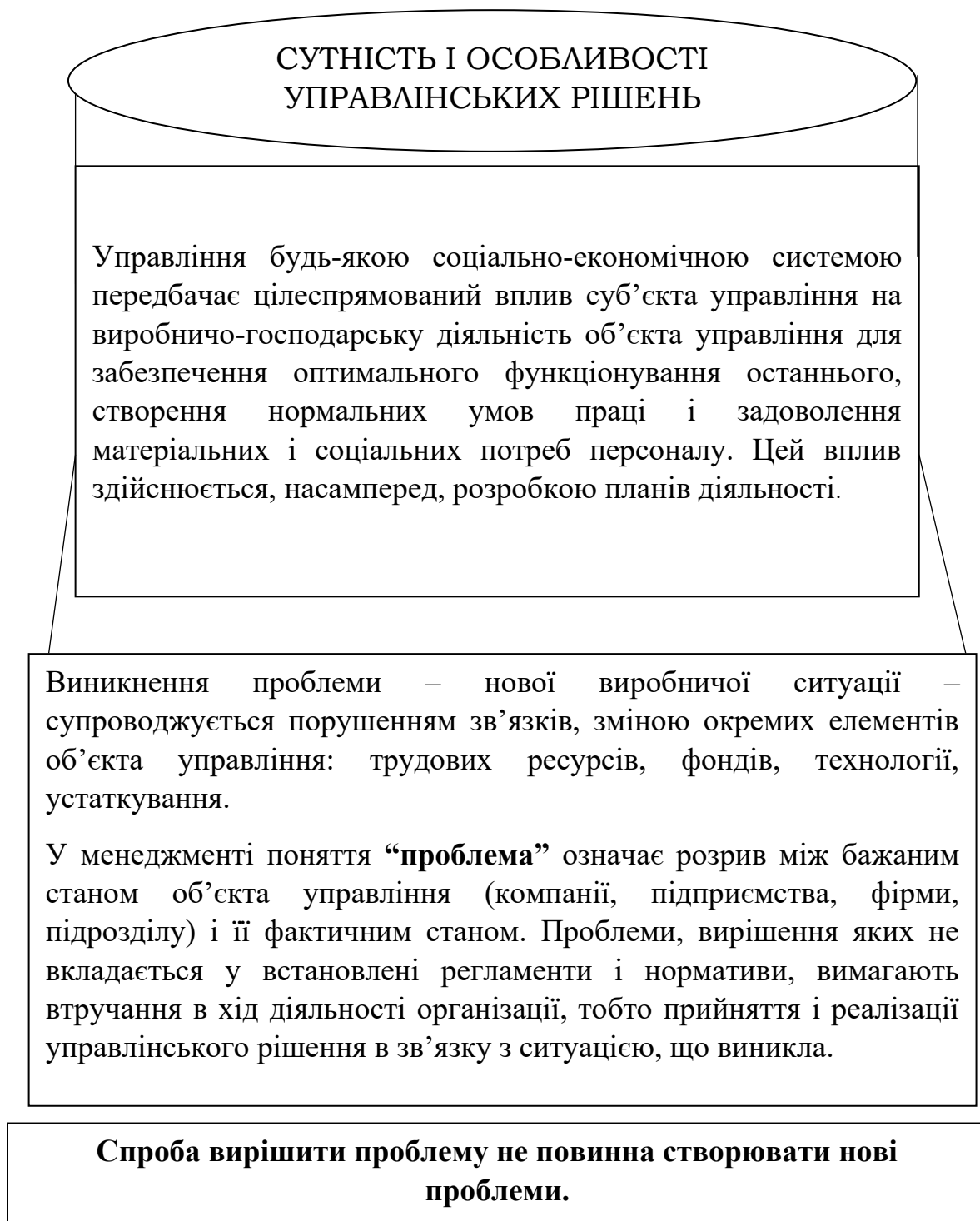


Рис. 2.38. Виникнення проблем в управлінських рішеннях

Управлінське рішення –

це результат творчості менеджера (суб'єкта управління) у вирішенні конкретної ситуації, що виникла в зв'язку з діяльністю об'єкта управління. Рішення організовує і направляє у визначене русло діяльність персоналу і сприяє, таким чином, досягненню цілей, поставлених перед організацією.

Прийняття управлінського рішення –

це зняття протиріч у проблеми, що виникла. Найбільш складні рішення – це ті, які приймаються в умовах дефіциту часу, інформаційної невизначеності і при наявності протиріч. Правильного рішення, придатного на всі випадки життя, не існує. Правильне рішення – це те, що веде до наміченої мети. Нерозуміння мети дій позбавляє рішення змісту.

При виробленні управлінських рішень дуже важливо уміти передбачати різні варіанти розвитку ситуації у внутрішній і зовнішній сферах діяльності підприємства, щоб проявити і тверезий розрахунок, і економність, і комерційний ризик.

Рис. 2.39. Управлінське рішення та його прийняття

Особливість управлінських рішень полягає в тому, що:

– більшість невідомих елементів задачі має описовий (якісний) характер: цілі, ситуації, переваги, обмеження, і тільки частина їх описується кількісними показниками;

– визначення невідомих характеристик, знаходження і вибір найкращого рішення не можуть бути цілком формалізованими, а значить, не можуть бути автоматизованими;

– деякі характеристики задачі неможливо визначити об'єктивно (пріоритети цілей, перевага рішень);

– часто рішення необхідно приймати в умовах невизначеності (неповний опис проблеми, недостатньо точна оцінка очікуваних наслідків);

– прийняті рішення часто торкаються особистих інтересів менеджера, що впливає на вибір ним альтернативи.

Рис. 2.40. Особливість управлінських рішень

*Управлінське рішення як основний спосіб впливу
суб'єкта управління на об'єкт управління повинне
відповідати таким вимогам:*

– наукова обґрунтованість і компетентність: рішення приймається на підставі достовірної інформації, коли для його виконання маються необхідні засоби й об'єктивні можливості;
– цілеспрямованість: прямий зв'язок з цілями підприємства;
– повноважність: рішення приймається особою (органом), що має право приймати такі рішення;
– законність (правомірність): рішення повинно бути прийняте в повній відповідності до діючих законів й інших регламентуючих документів;
– несуперечність і послідовність: рішення повинно бути чітким, ясным, що не допускає різночитань, непорозуміння чи двозначності, воно повинно узгоджуватися не тільки із самим собою, але і з іншими, раніше прийнятими рішеннями;
– оптимальність: у кожному конкретному випадку прийняте рішення повинно відповідати економічним критеріям ефективності – максимум прибутку при мінімальних витратах;
– своєчасність: рішення прийняте тоді, коли в ньому є необхідність, воно відповідає обстановці, що склалася, завчасно розроблене і доведене до виконавців;
– гнучкість: виробництво – це динамічна система, тому будь-яке всебічно обґрунтоване рішення може вимагати коригування, а іноді й прийняття нового рішення;
– повнота, лаконічність, ясність і логічна послідовність.

Рис. 2.41. Вимоги до управлінського рішення

Психологічна теорія рішень містить систему загальних тверджень про особливості діяльності людини при прийнятті рішень. Ось основні з них:

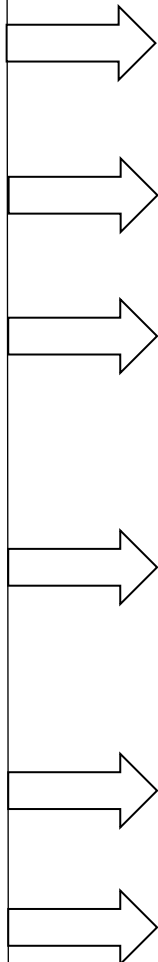
- 
- звичайно прагнуть спростити задачу, яка виникла, забуваючи або ігноруючи деякі альтернативи чи їх наслідки;
 - людина звичайно переоцінює ймовірність малоправдоподібних подій і недооцінює цілком правдоподібні;
 - при оцінці корисності вибору того чи іншого варіанта рішення в грошах виходять із представлення, що в скільки разів виграш більше, у стільки ж разів він корисніше;
 - при прийнятті рішень, пов'язаних з ризиком, звичайно добиваються максимальної корисності, яка визначається як різниця між можливими виграшами і втратами;
 - чим сильніші в менеджера агресивні установки і потреба в домінуванні, тим вищий рівень ризику, що допускається ним;
 - колегіальні рішення більш ризиковані, ніж індивідуальні, оскільки відповідальність кожного учасника чітко не фіксується.

Рис. 2.42. Психологічна теорія управлінських рішень

КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Управлінські рішення відрізняються різноманітністю форм і змісту. В основі класифікації рішень лежать загальні чи індивідуальні ознаки, властиві окремим видам рішень.

Управлінські рішення класифікують також:

– за функціональною ознакою: цілепокладання, планування, організація, мотивація, контроль;

– за сферою діяльності – економічні, організаційні, технологічні, соціальні;

– за організацією розробки – одноосібні, колегіальні, колективні.

Відповідно до основних універсальних функцій менеджменту приймають такі *типові рішення*:

– при формуванні цілей: яка мета і природа бізнесу, які зміни відбуваються в навколишньому середовищі і як вони можуть відбитися на організації в майбутньому;

– при плануванні: яку стратегію і тактику обрати для досягнення мети;

– при контролі: як оцінювати результати роботи, як часто здійснювати контроль.

Рис. 2.43. Класифікація управлінських рішень

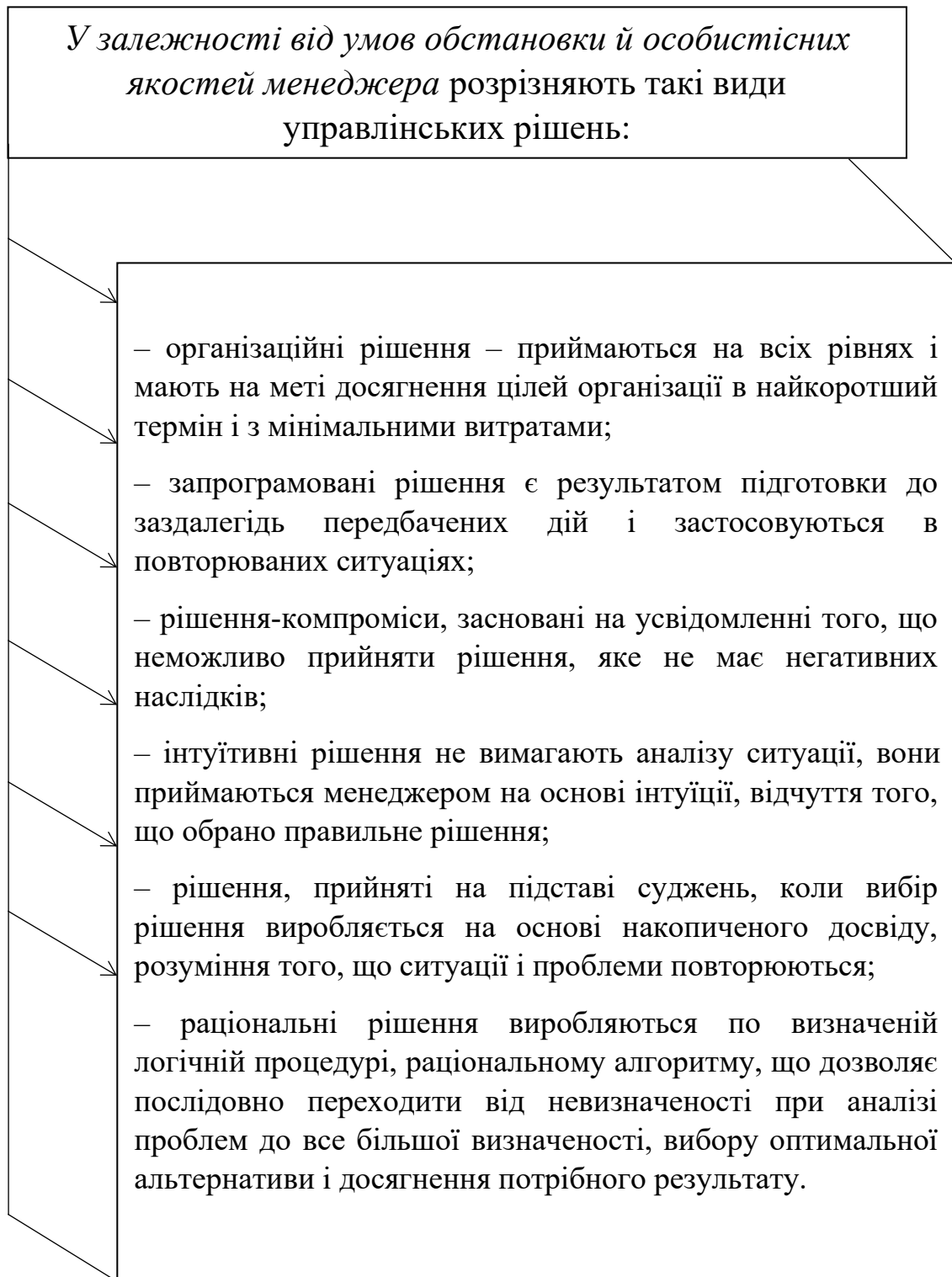


Рис. 2.44. Особистісні якості менеджера та види управлінських рішень

ОСНОВНІ ПРАВИЛА І ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Прийняття управлінського рішення – це вибір, який робить менеджер, щоб виконати свої обов’язки, обумовлені посадовим положенням. Завдання менеджера полягає в тому, щоб вибрати правильний шлях, максимально знизивши ймовірність помилки.

У самому загальному вигляді основні вимоги до прийняття управлінського рішення зводяться до наступного:

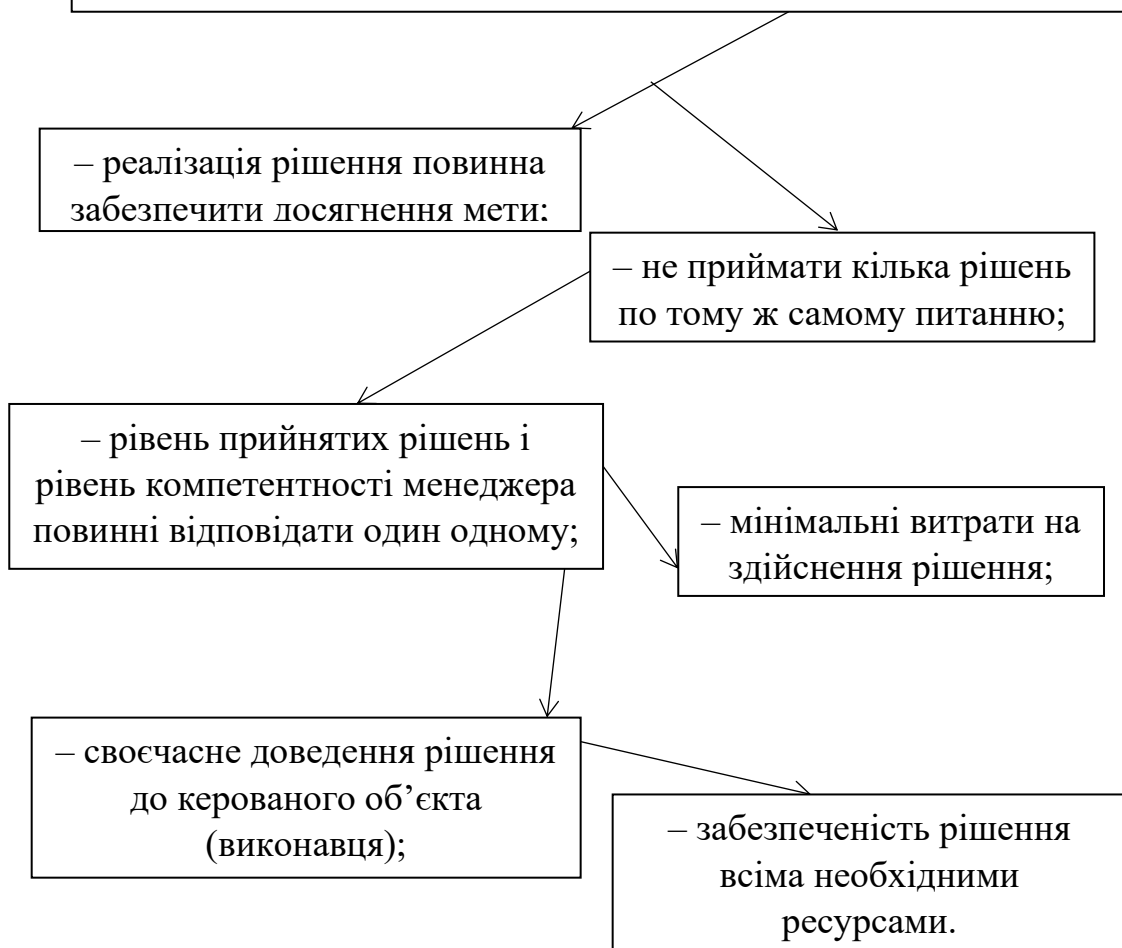


Рис. 2.45. Основні правила і підходи до прийняття управлінських рішень

*Перш ніж прийняти управлінське рішення,
менеджеру варто відповісти на такі питання:*

- яку проблему потрібно вирішити, і яку задачу треба виконати?
- де, у якому місці й у яких умовах повинно бути прийняте рішення?
- яка складність розроблювального рішення?
- у якому ступені прийняте рішення пов'язане з попередніми рішеннями, і як воно вплине на хід їх виконання?
- хто повинен приймати рішення (він особисто, інший виконавець, колективний орган)?
- хто й у якому ступені бере участь у розробці і виконанні рішення?
- с ким необхідно погодити прийняте рішення?
- коли треба прийняти рішення?
- кого необхідно інформувати про прийняте рішення?

Рис. 2.46. Питання менеджеру для прийняття управлінського рішення

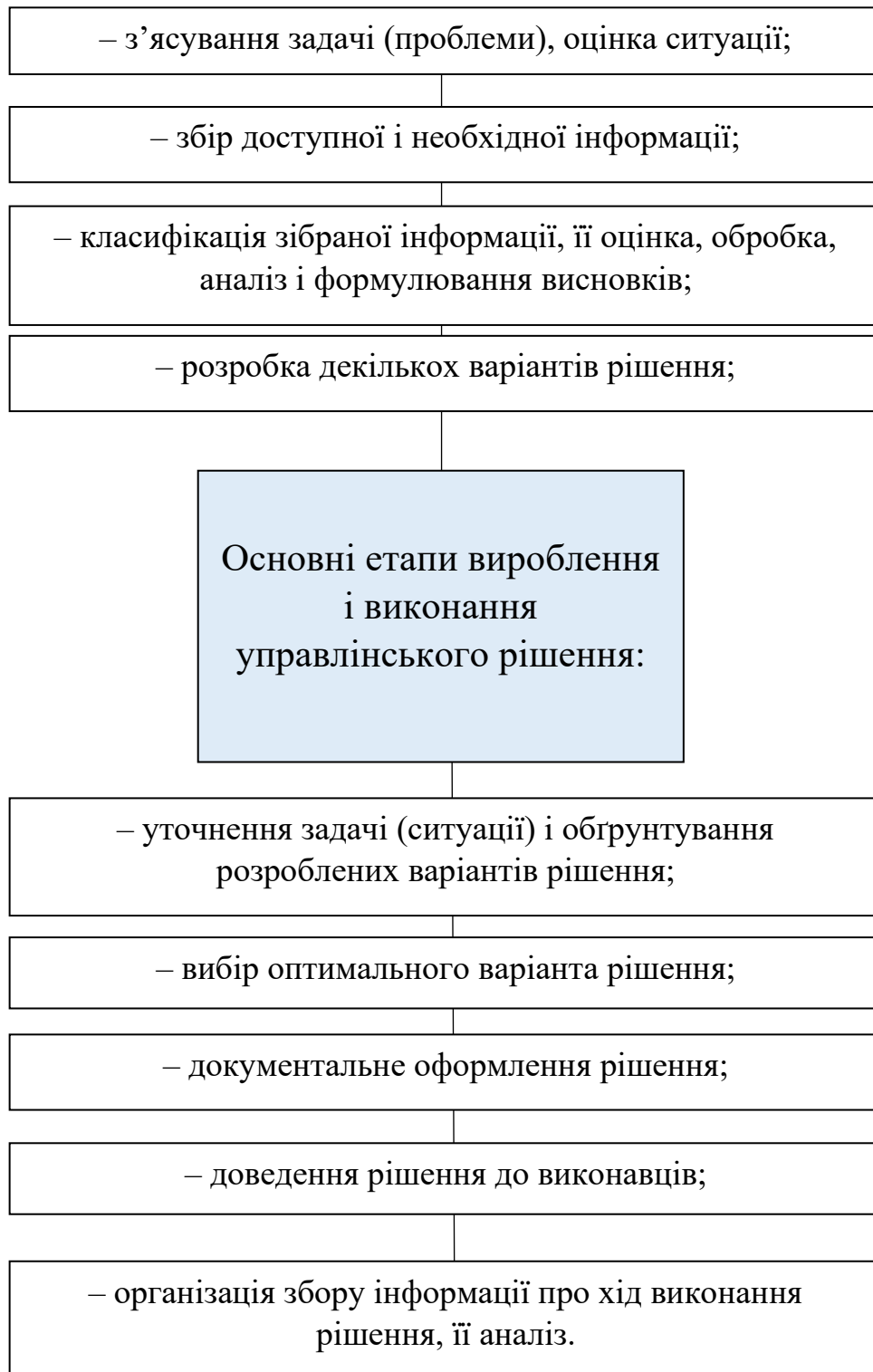


Рис. 2.47. Основні етапи вироблення і виконання управлінського рішення

РИЗИК

Будь-яке рішення, прийняте в умовах неповної інформації, – це ризик. Поняття “ризик” звичайно визначається як дія навмання, у надії на щасливий випадок. Іншими словами, йти на ризик змушує невизначеність і неясність обстановки.

Причини ризику різноманітні:

Стихійні лиха, несприятливий збіг обставин, прорахунки в прогнозах і планах, необов’язковість партнерів, зміна цін, податкової політики держави.

Одна з цих причин або зразу декілька завжди присутні, що призводить до невизначеності майбутньої економічної ситуації, а значить, робить ризик неминучим.

З іншого боку, досвід показує, що той, хто вміє вчасно ризикувати, отримує великий виграш.

Приклади евристичних рішень, вироблених народною мудрістю на основі численних спостережень:

- “не відкладай на завтра те, що можна зробити сьогодні”;
- “сім разів відміряй – один раз відріж”;
- “поспішиш – людей насмішиш”.

Рис. 2.48. Причини ризику та його нівелізація

Виправданість ризику при прийнятті управлінських рішень, крім економічного, психологічного, теоретичного, морального й іншого аспектів, оцінюється ще і з правової точки зору, що має принципово важливе значення. Під правомірними діями розуміються законні управлінські рішення, що відповідають положенням керівних документів і правил, навіть коли їхні результати виявилися негативними (збитки, втрати, поломки).

Виробничий ризик визнається правомірним при одночасній наявності наступних умов:

- ризик відповідає цілям, заради досягнення яких він здійснюється;
- мета не може бути досягнута без ризику;
- ризик не передбачає свідоме заподіяння збитку;
- об'єктом ризику є матеріальні фактори, а не життя і здоров'я людей.

Порушення хоча б однієї з перерахованих умов переводить управлінське рішення в категорію неправомірних.

Рис. 2.49. Умови для виробничих ризиків та їх правомірність

ЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ “ОРГАНІЗАЦІЯ”

Розроблене і прийняте рішення повинно бути виконаним, інакше проблема не буде вирішена, а мета діяльності підприємства – не досягнута.

Організація як процес, діяльність

Процес охоплює весь комплекс дій менеджера по реалізації планів і рішень і має на меті упорядкування взаємодії людей.

Ця діяльність повинна бути гнучкою, надійною, оперативною, економічною і такою, що самостійно коригується. Основним тут є вибір способів об’єднання людей у злагоджену, життєздатну, працездатну, стійку єдину систему.

Досягається це шляхом встановлення між співробітниками залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності.

Рис. 2.50. Значення поняття «організація» як процес, діяльність

Функцію “організація” можна розглядати як комплекс дій менеджера по реалізації рішення.
<i>Ефективна організація взаємодії людей базується на таких принципах:</i>

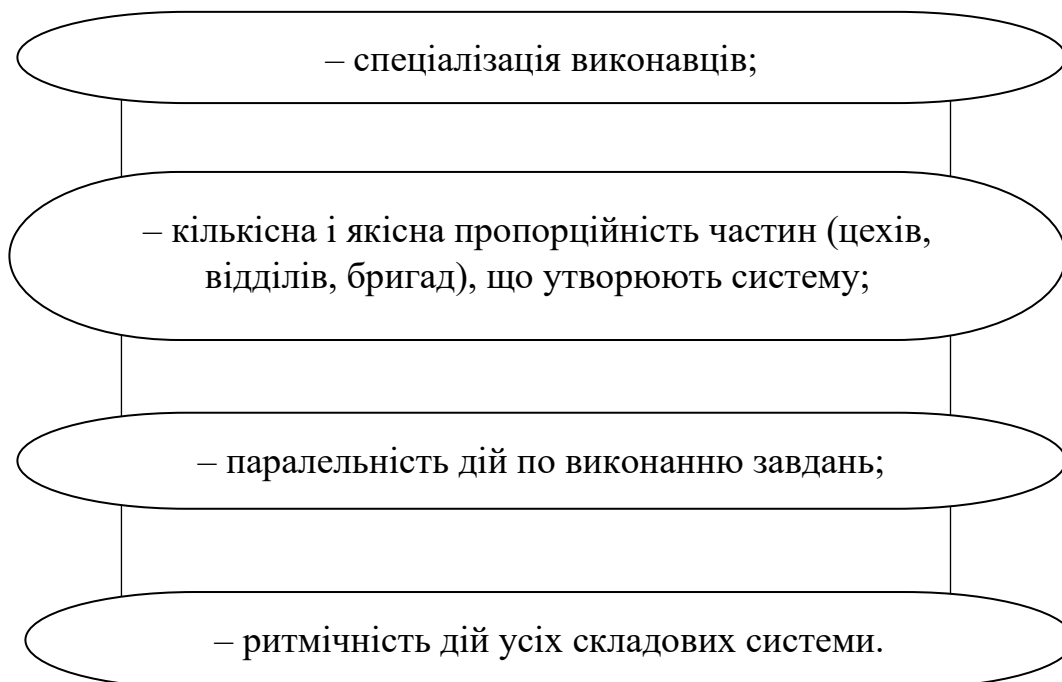


Рис. 2.51. Принципи ефективної організації

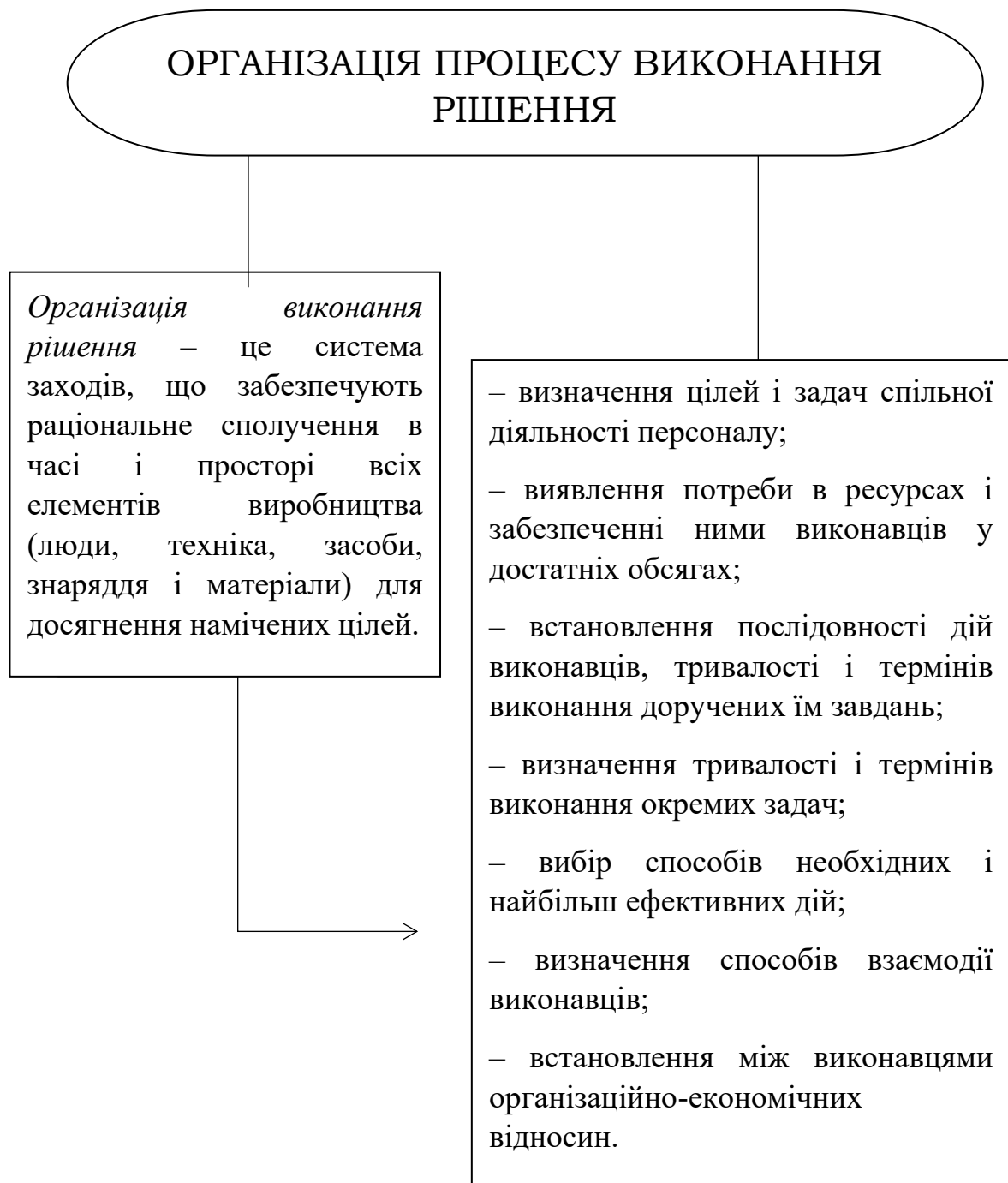


Рис. 2.52. Організація процесу виконання рішення

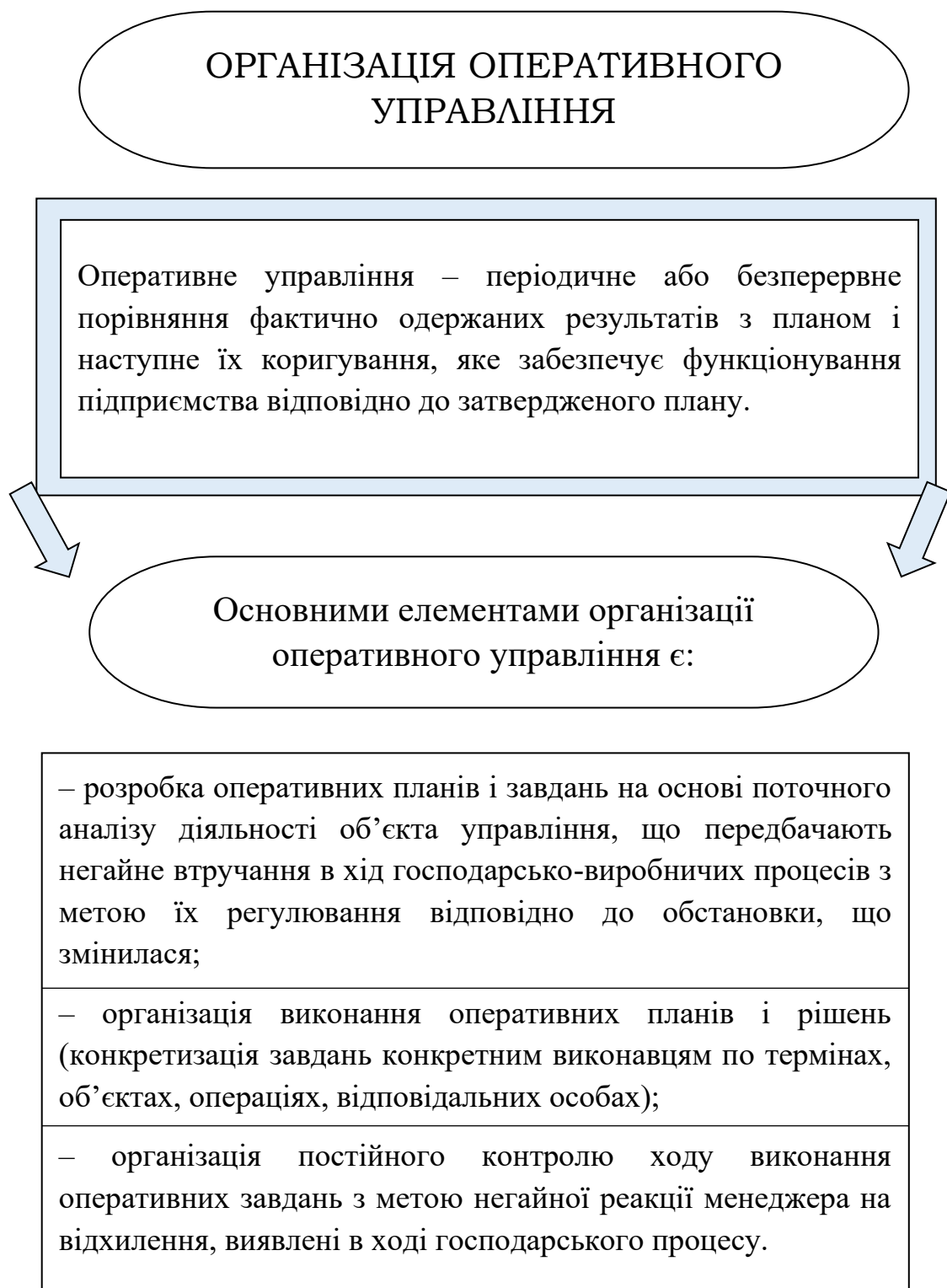


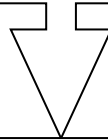
Рис. 2.53. Основні елементи організації оперативного управління

ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ “МОТИВАЦІЯ”

СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ І НЕОБХІДНІСТЬ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ

Мотивація –

вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе й інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.



Функція мотивації включає ряд таких взаємозалежних дій менеджера:

- спілкування з підлеглими і роз’яснення їм цілі діяльності організації;
- визначення правил і норм діяльності;
- підготовка підлеглих до бажаного професійного рівня;
- своєчасна й об’єктивна оцінка діяльності підлеглих;
- заохочення і покарання працівників;
- створення сприятливого мотиваційного середовища.

Рис. 2.54. Функції мотивації для дій менеджера

Потреби – це те, що виникає і знаходиться всередині людини і виявляється в індивідуальній формі.

Винагорода – це те, що людина вважає для себе цінним, це широкий вибір конкретних засобів, що базуються на системі цінностей робітника.

Цінності – це потреби людей, вироблені, узагальнені і загальноприйняті в результаті їхньої взаємодії і взаємного узгодження.

Мотив – це внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби, що залежить від безлічі внутрішніх і зовнішніх факторів, а також від дії інших мотивів, які виникають паралельно з цим.

Стимули – це подразники чи важелі впливу, що викликають визначені мотиви, це можливість одержання засобів задоволення своїх потреб за виконання визначених дій.

Рис. 2.55. Визначення основних понять: потреби, винагорода, цінності, мотиви, стимули

ЗМІСТОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Теорія Ф.Тейлора

Тейлор одним з перших усвідомив наявність проблеми мотивації праці робітників. Він критикував існуючий рівень оплати праці на грані голодного існування людини.

По Тейлору, задача зводиться до того, щоб поставити людину на потрібне місце, щоб вона відчувала, що цілком використовує свої сили і можливості.

Суть його теорії визначається наступними концептуальними положеннями:

- людина – це “раціональна істота”, яка стурбована збільшенням своїх доходів;
- люди реагують на економічні ситуації індивідуально;
- люди, як і машини, можуть бути піддані стандартизації;
- усе, чого хочуть працівники, – це висока зарплата.

Таким чином, Тейлор мотивацію по типу “батога і пряника” зробив більш ефективною.

Рис. 2.56. Концептуальні положення Ф.Тейлора

Теорія А.Маслоу



Відома за назвою ієрархічної теорії потреб, чи “*піраміди потреб*”.

В основі її лежить вивчення потреб людини. Прихильники цієї теорії (виникла в 40-х роках XX ст.) вважають, що поведінку людини визначають її потреби.

Усі потреби людини Маслоу розділив на п'ять груп у строгій ієрархічній послідовності у вигляді піраміди (основа – фізіологічні потреби, вершина – духовні потреби):

- фізіологічні, чи базові, потреби (їжа, вода, повітря, тепло, одяг, житло, сон, секс);
- потреби в безпеці і впевненості в майбутньому (захист, безпека, захищеність від страху, хвороб, страждань, порядок, стабільність, впевненість у тому, що базові потреби будуть задоволені, – пенсія);
- потреби приналежності і причетності – соціальні потреби (бути членом групи, брати участь у суспільних заходах, спілкуватися з людьми, мати підтримку і дружні відносини);
- потреби визнання і самоствердження – престижні потреби (прагнення до особистих досягнень, самоповага і повага навколишніх, престиж, слава, статус, посада, лідерство);
- потреби в самореалізації – духовні потреби (розкриття творчих можливостей, таланту, прагнення до найбільш повного використання своїх знань, здібностей, умінь).

Рис. 2.57. Потреби людини за пірамідою Маслоу

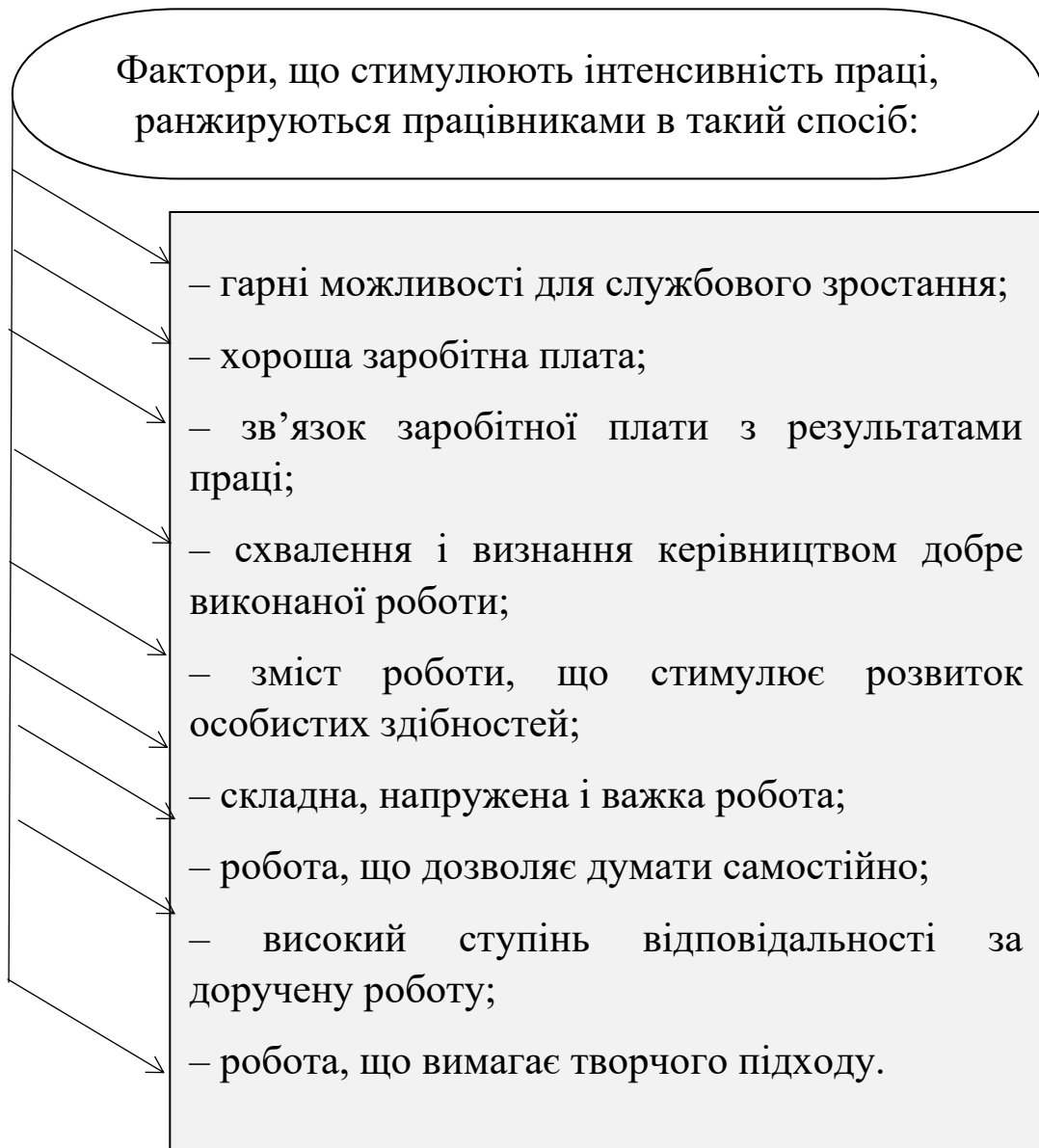


Рис. 2.58. Фактори, що стимулюють інтенсивність праці

ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Теорія очікувань В. Врума, що виникла в 30-ті роки XX ст., ґрунтується на припущенні, що на вибір тієї чи іншої моделі поведінки індивідом впливає очікування бажаного результату. У теорії очікувань підкреслюється необхідність у перевазі підвищення якості праці і впевненості в тому, що це буде помічено керівником, а значить, дозволить працівнику реально задовольнити свою потребу.

Людина повинна сподіватися, що її тип поведінки насправді приведе до задоволення чи отримання бажаного.

Працівник бере до уваги наступне:

- цінність мети: наскільки для нього буде привабливою така винагорода, як просування по службі, збільшення зарплати, суспільне схвалення чи самоповага;
- рівень виконання роботи: яка ймовірність того, що якщо він буде працювати більше й завзятіше, то отримає відповідну винагороду;
- зусилля: скільки необхідно докласти зусиль чи енергії для успішного досягнення мети.

Рис. 2.59. Теорія очікувань В. Врума

ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ “КОНТРОЛЬ”

СУТНІСТЬ І ВИДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

Контроль – це процес, що забезпечує досягнення цілей організації. Як функція управління контроль

включає виявлення ступеня відповідності процесу плановим показникам і природному руху.

Слово “контроль”, як і слово “влада”, породжує, насамперед, негативні емоції.

Для багатьох людей контроль означає обмеження, відсутність самостійності, тобто все те, що прямо протилежно представленням про свободу особистості.

Тому сутність функції управління “контроль” часто розуміють невірно.

А.Файоль так визначає суть і призначення контролю: “Контроль у підприємстві полягає в перевірці – чи все протікає відповідно до прийнятої програми, згідно з даними наказами і встановленими принципами. Його мета – виявити помилки, щоб можна було їх виправити й уникнути їхнього повторення”.

Рис. 2.60. Сутність функції управління “контроль”

Важливими елементами контролю є облік і аналіз діяльності.

Облік діяльності дозволяє одержати повну інформацію про стан справ в організації.

Облік – це одержання, обробка і систематизація зведень, виражених, як правило, у кількісній формі, про задачі, що підлягають виконанню, про наявні ресурси, результати виконання планів і управлінських рішень.

Облік проводиться шляхом виміру, реєстрації й групування за визначеними правилами даних, що характеризують об'єкт управління. Найчастіше застосовуються такі форми обліку, як бухгалтерський, оперативний і статистичний.

Аналіз діяльності полягає в комплексному вивченні звітної інформації для об'єктивної оцінки діяльності.

Аналіз діяльності дає можливість:

- об'єктивно оцінити результати роботи організації за визначений період;
- виявити причини сформованого стану справ в організації і динаміки її розвитку;
- виявити складні взаємозв'язки поточного стану організації з різними факторами;
- одержати кількісну оцінку ефективності діяльності організації;
- виявити проблеми в діяльності організації;
- знайти прийнятні шляхи поліпшення стану справ.

Рис. 2.61. Облік і аналіз як важливі елементи контролю

Управлінський контроль – це одна з функцій управління, без якої не можуть бути реалізовані в повному обсязі всі інші функції. Контроль має забезпечувати правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створювати умови внесення корективів у заплановані показники.

Таким чином, контроль виступає одним з головних інструментів вироблення політики і прийняття рішень, що забезпечують нормальне функціонування підприємства і досягнення ним намічених цілей.

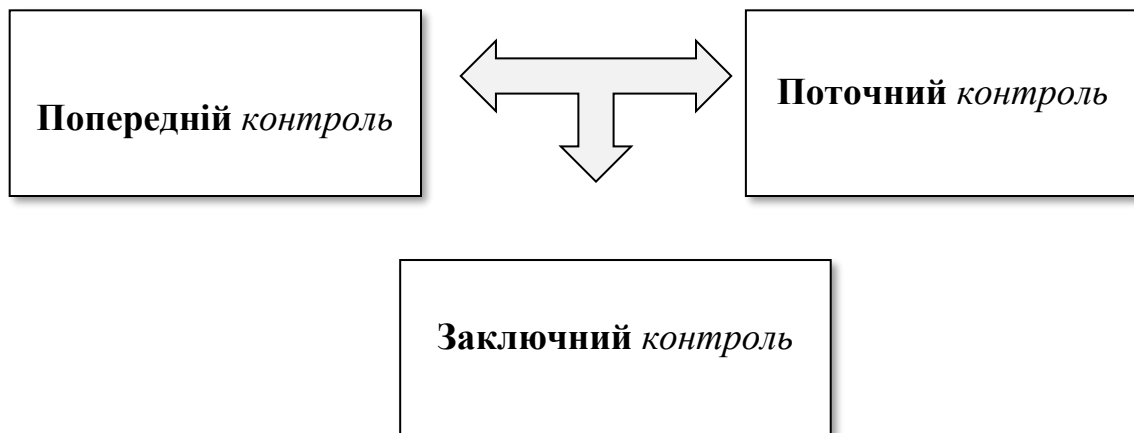
Він поєднує усі функції управління, дозволяє витримувати потрібний напрямок діяльності організації і вчасно коригувати помилкові рішення.

*Правильному розумінню суті контролю допомагає пошук
відповідей на такі питання:*

- що контролюється (робітник як особистість, його метод роботи, результат його праці); з погляду психології управління варто контролювати тільки результат;
- хто контролює і як контролює (начальник контролює підлеглих чи підлегли контролюють самі себе); самоконтроль стимулює у співробітників почуття власної відповідальності за якість і результати праці, він вимагає менших витрат, ніж зовнішня система контролю;
- які наслідки контролю: він показує, що мета досягнута або мета не досягнута.

Рис. 2.62. Управлінський контроль – одна з функцій управління

Розрізняють три види службового контролю:



Попередній контроль здійснюється до початку виробничої діяльності. Його задача – визначення якості і кількості вихідних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових, інформаційних) з метою запобігання ситуацій, що можуть завдати шкоди організації.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході виробничого процесу і ґрунтується на вимірі фактичних результатів діяльності й оперативному реагуванні керівництва на виникаючі відхилення. Об'єктом контролю найчастіше є працівники, а здійснює його безпосередній начальник.

Заключний контроль застосовується після закінчення виробничого процесу, коли фіксуються отримані результати і відхилення від планових показників. Недолік цього виду контролю в тому, що він констатує наявні відхилення від заданих стандартів, коли збитки чи збиток уже стали фактом, що здійснився.

Рис. 2.63. Види службового контролю

ХАРАКТЕРИСТИКИ І ВЛАСТИВОСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

Поведінка людей – не єдиний фактор, що визначає ефективність контролю. Для того, щоб контроль міг виконати свою задачу, тобто забезпечити досягнення цілей організації, він повинен мати визначені характеристики і властивості, основними з яких є: стратегічна спрямованість, орієнтація на результат, безперервність.

Стратегічна спрямованість контролю.

Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен мати стратегічний характер, тобто відображати загальні пріоритети організації і підтримувати їх.

Орієнтація на результат.

Кінцева мета контролю – сприяти рішенням задач, що поставлені перед організацією. Проведення вимірів і повідомлення про їхні результати важливі лише як засіб досягнення цієї мети.

Безперервність контролю полягає в тому, контрольні заходи здійснюються постійно, поза залежністю від складності, важливості і терміновості виконуваних робіт.

Рис. 2.64. Характеристика і властивості ефективного управлінського контролю

ОСНОВНІ ПРАВИЛА Й ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

Контроль як функція управління покликаний стимулювати ефективну роботу і розвиток персоналу. Він повинен проводитися відкрито, оскільки гласний контроль зменшує невизначеність та імовірність виникнення виробничих конфліктів.

Прихований контроль повинен застосовуватися у виняткових випадках, оскільки контроль без спілкування з працівником малоефективний.

Керівництво і контроль найбільш ефективні в тих випадках, коли співробітників інформують про досягнуті ними успіхи, тобто коли існує зворотний зв'язок.

Позитивні і негативні підсумки контролю не мають цінності, якщо не стають предметом обговорення в трудовому колективі.

**Контроль найбільш ефективний при мінімальному
придушенні й обмеженні самостійності.**

Краще рекомендувати, ніж давати команди, піклуватися про підвищення почуття власного достоїнства співробітників, стимулюючи роботу з повною віддачею.

Рис. 2.65. Основні правила й особливості організації управлінського контролю

Контроль повинен концентруватися в першу чергу:

– на відхиленнях, що трапляються найчастіше;

– на відхиленнях, що приносять найбільший збиток;

– на факторах, що піддаються впливу менеджера.

При визначенні кількості критеріїв контролю варто мати на увазі, що як керівники, так і виконавці прагнуть виглядати краще саме за тими критеріями, що контролюються.

Слід зазначити, що найчастіше основною причиною прагнення підлеглих виглядати краще з тих критеріїв, що контролюються, є некомплексна оцінка їхньої діяльності.

Успішне проведення контролю можливе, якщо врахувати, що серед працівників усередині організації часто виникає опір контролю.

Чому підлеглі чинять опір контролю?

Рис. 2.66. Критерії контролю

По-перше, іноді керівники намагаються контролювати занадто багато видів діяльності або їхніх частин.

Прагнучи забезпечити хороше виконання роботи чи уникнення помилок, контролю приписують задачу “керування” фактично всіма видами діяльності, які здійснюються від імені організації. Деякі організації навіть визнали за необхідне контролювати персональні рішення окремих працівників, наприклад, вибір стилю одягу, зачіски і т.ін.

По-друге, у випадку, коли стандарти контролю точні, визначені в часі й об’єктивні, деякі люди опираються йому, оскільки вони розуміють, що контроль спростить визначення того, чи виконують вони роботу добре.

Функція контролю – це постійний процес, що найчастіше має форму звичайної щоденної бесіди менеджера з кожним своїм підлеглим, коли обговорюються поточні справи і нові задачі, спокійно, вчасно, без особливого натиску висловлюються прохання і критичні зауваження.

Основні причини втрат часу при організації контролю: відвідувачі, телефонні дзвінки, неповна інформація, помилки, неефективна організація, невміння розпізнати неправильно виконану роботу, відсутність чітких критеріїв оцінки діяльності.

Рис. 2.67. Контролінг та його негативні аспекти

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

Організаційна структура повинна бути побудована так, щоб дозволяти людям найкраще використовувати свої таланти для досягнення мети
Майкл Портер

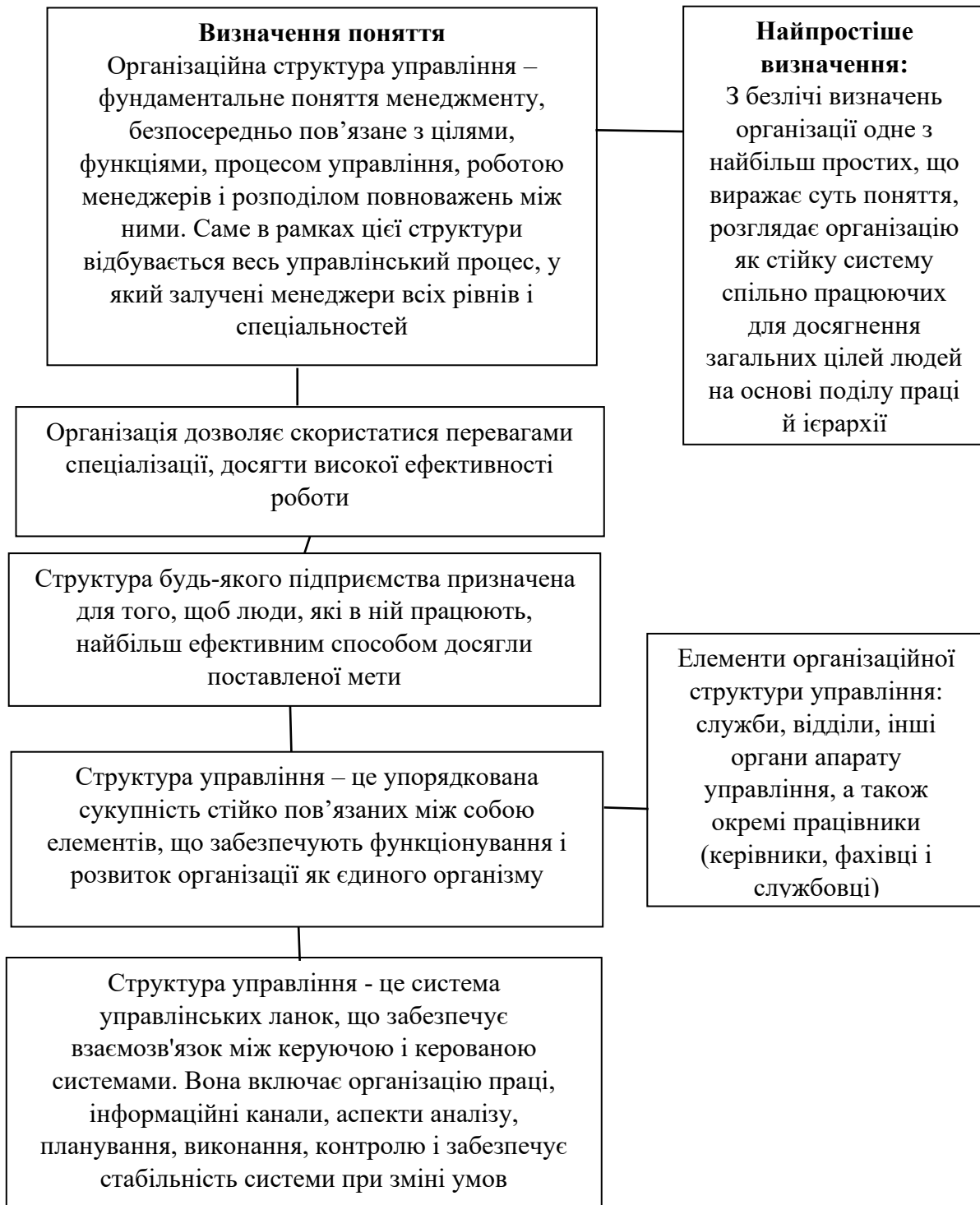


Рис. 3.1. Визначення організаційної структури управління

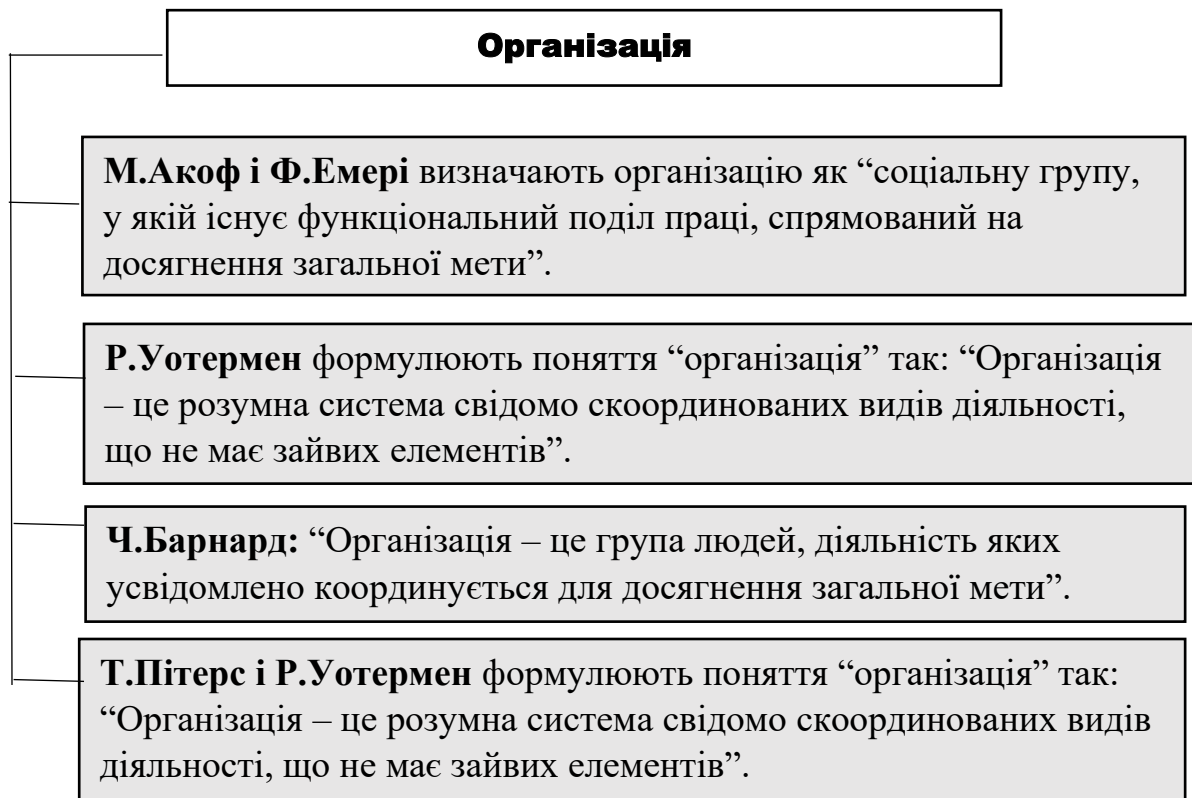


Рис. 3.2. Визначення поняття «організація» в сучасній економічній літературі

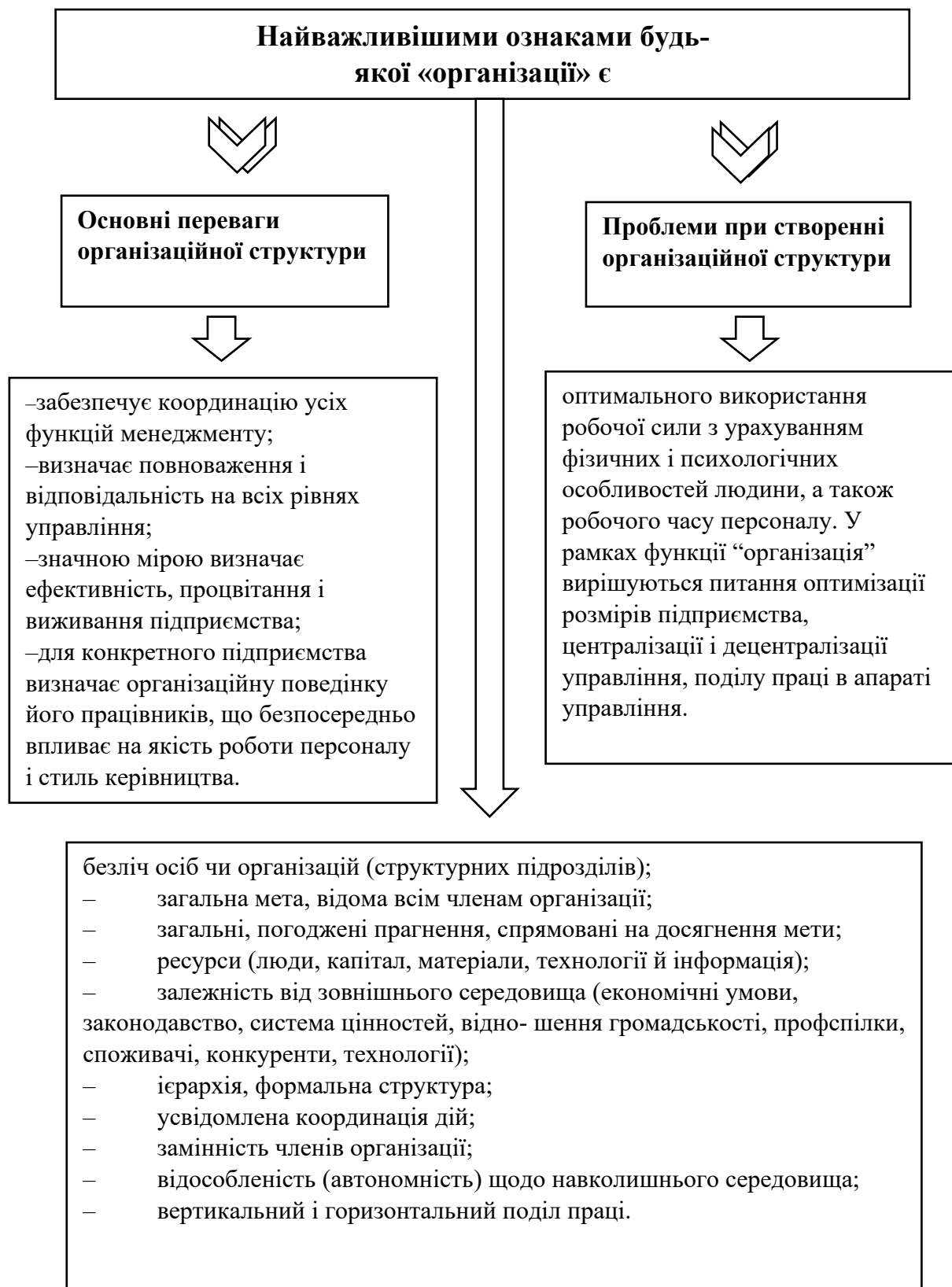
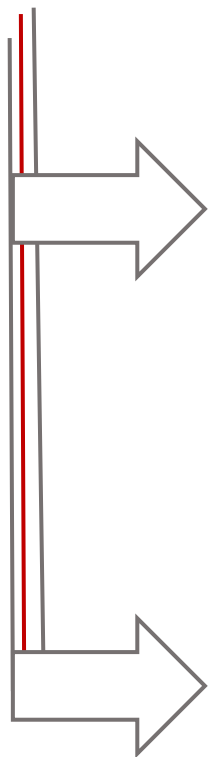


Рис. 3.3. Основні переваги та проблеми при створенні організаційної структури

Організаційна структура дозволяє працівникам чітко усвідомити своє місце в організації, завдяки чому вони спільно можуть працювати над досягненням цілей підприємства. Крім того, структура – це єдиний спосіб перейти від планів до дій. Без якої небудь структури неможлива координація дій співробітників і найкращі плани не зможуть бути реалізовані.

Відмітною і найважливішою рисою діяльності будь-якої організації є горизонтальний і вертикальний поділ праці.



Горизонтальний поділ праці – розбивка трудового процесу на окремі компоненти, що є основою для створення структурних підрозділів (проектування, виробництво, збут, транспорт, кадри, фінанси). Взаємодія між цими підрозділами здійснюється завдяки горизонтальним зв'язкам (на одному рівні управління) і носить характер узгодження.

Вертикальний поділ праці – це відносини підпорядкування, що виникають при наявності декількох рівнів управління. При дворівневій системі управління верхня ланка – управління організацією в цілому, а нижню ланку складають менеджери, що керують роботою безпосередніх виконавців. При створенні трьох і більше рівнів управління створюються проміжні ланки.

Рис. 3.4. Горизонтальний і вертикальний поділ праці

Організація звичайно існує в двох принципово різних формах: **формальна структура і неформальна (реальна) структура**. Кожна форма організації відрізняється своєю природою, специфікою і діє за своїми законами. Формальна і неформальна організації існують паралельно, постійно взаємодіють, доповнюють одна одну й утворюють єдину систему.

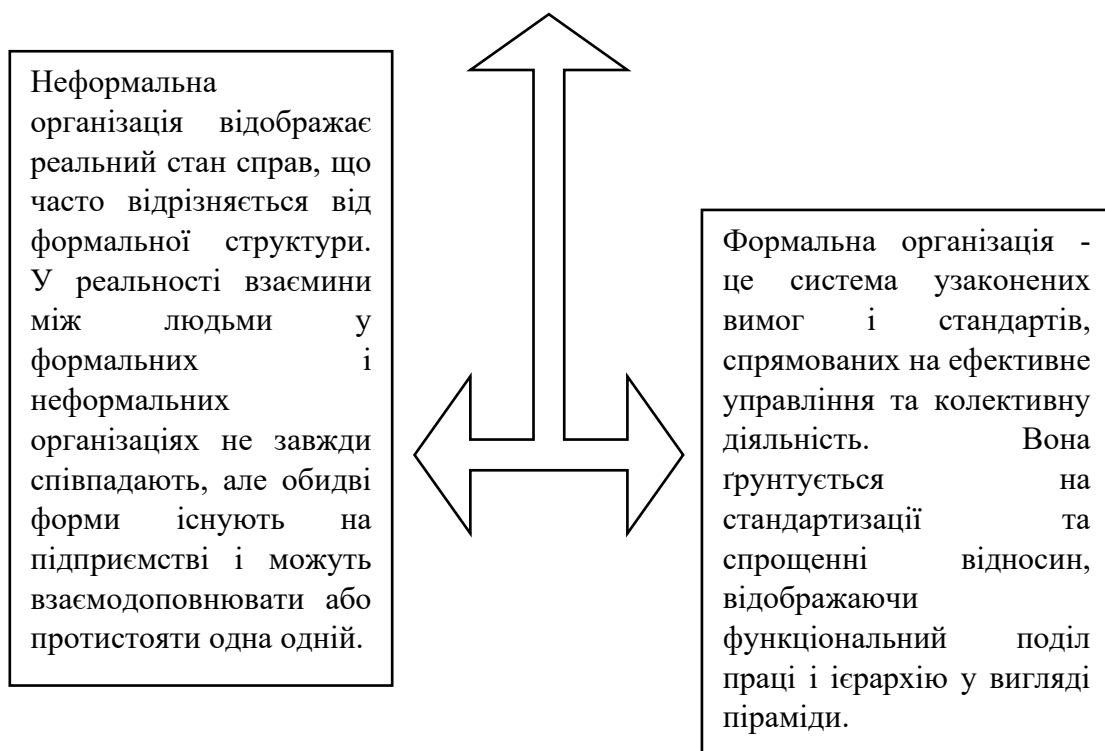


Рис. 3.5. Формальна і неформальна (реальна) структура

Найважливіші характеристики організаційних структур

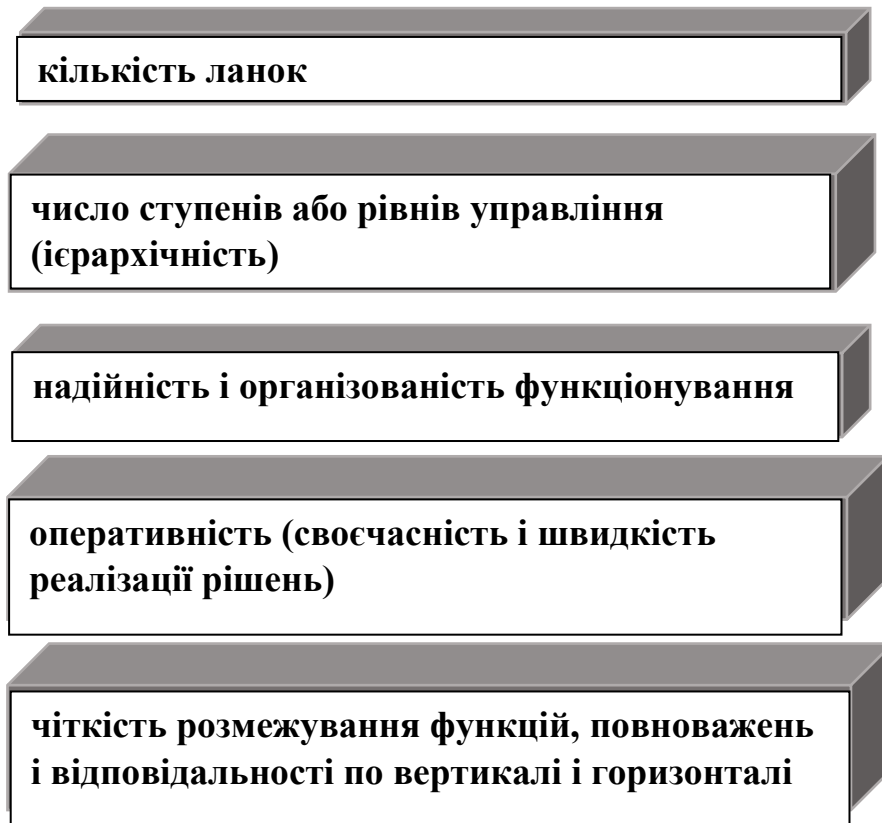


Рис. 3.6. Найважливіші характеристики організаційних структур



Рис. 3.7. Критерії оцінки раціональності організаційної структури

Традиційна структура управління на початок, як зазначено в тексті, передбачає твердий розподіл управлінської діяльності за функціями, підрозділами і посадами. Вона ґрунтується на широкому використанні регламентуючих документів і вимагає строгого дотримання ієрархічної субординації у відносинах "начальник - підлеглий". У цій структурі значна увага приділяється повноваженням і відповідальності посад, а не кваліфікації і досвіду персоналу. Контроль у такій структурі зазвичай є строго ієрархічним (вертикальним).

Органічна структура управління - антипод традиційної бюрократичної системи. Вона спирається на гнучкість, участь співробітників, прийняття рішень на основі обговорення та адаптивність до змін. Органічна структура покладає акцент на співробітництво, інтеграцію та принципи, а не на жорстких правилах та ієрархії.

Рис. 3.8. Поняття традиційної та органічної структури управління



Рис. 3.9. Недоліки організаційних структур

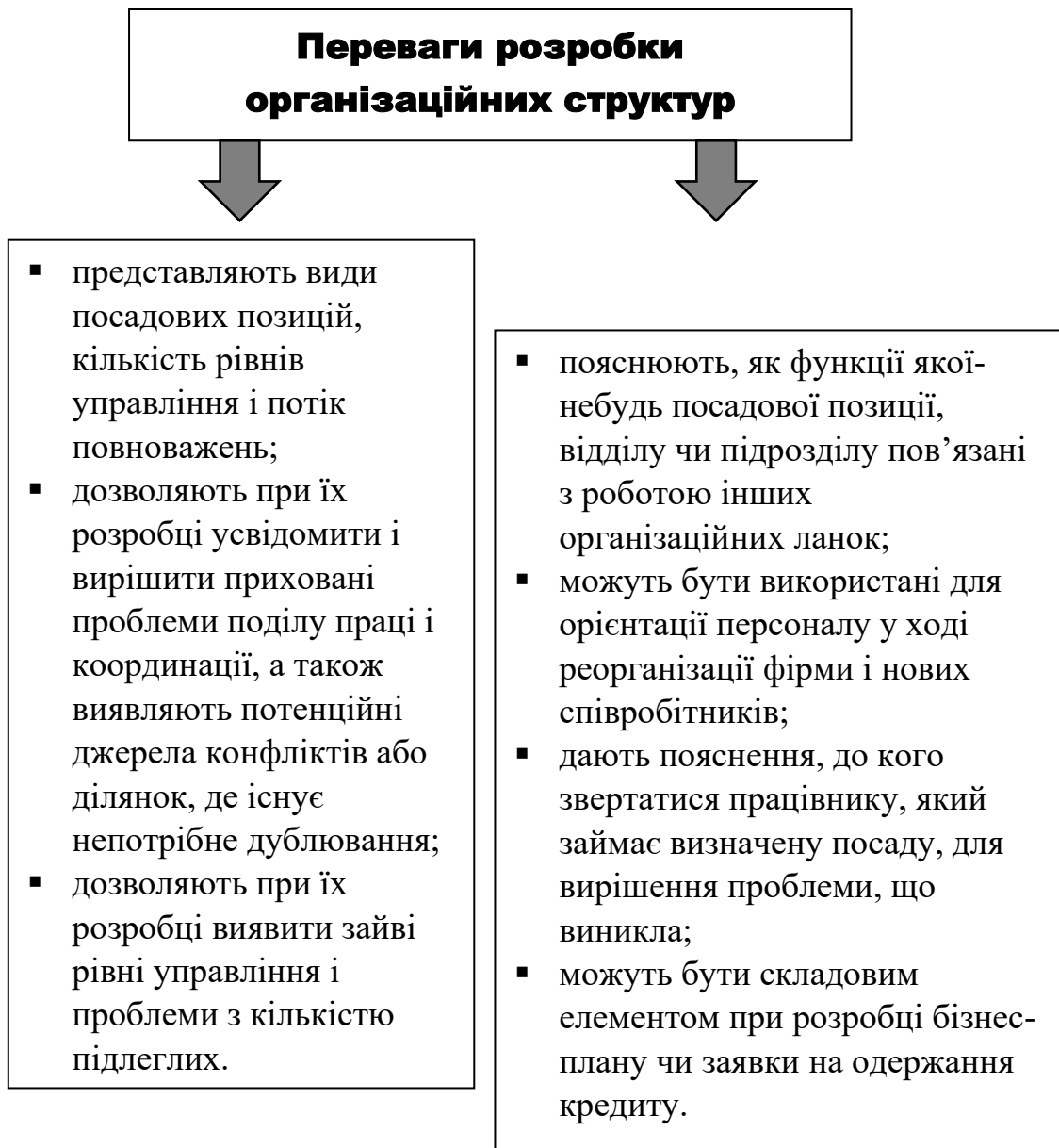


Рис. 3.10. Переваги розробки організаційних структур



Рис. 3.11. Традиційні форми управління

Принцип лінійного управління

Вищий керівник (М)

Керівник-єдиначальник
(Лінійний менеджер структурного підрозділу)

Підлеглий 1

Підлеглий 2

Підлеглий 3

Штабний персонал (апарат управління)
(Право планувати, радити,
рекомендувати)

Вищий керівник: Це головний керівник організації або вища керівна посада.

Керівник-єдиначальник: Керівник кожного структурного підрозділу, який має всі повноваження і відповідальність за управління цим підрозділом.

Підлегли: Співробітники, які підпорядковані лінійному менеджеру.

Штабний персонал (апарат управління): Це група спеціалістів, які надають консультативну підтримку і рекомендації керівникам підрозділів, але не мають повноважень віддавати накази підлеглим.

Рис. 3.12. Принцип лінійного управління

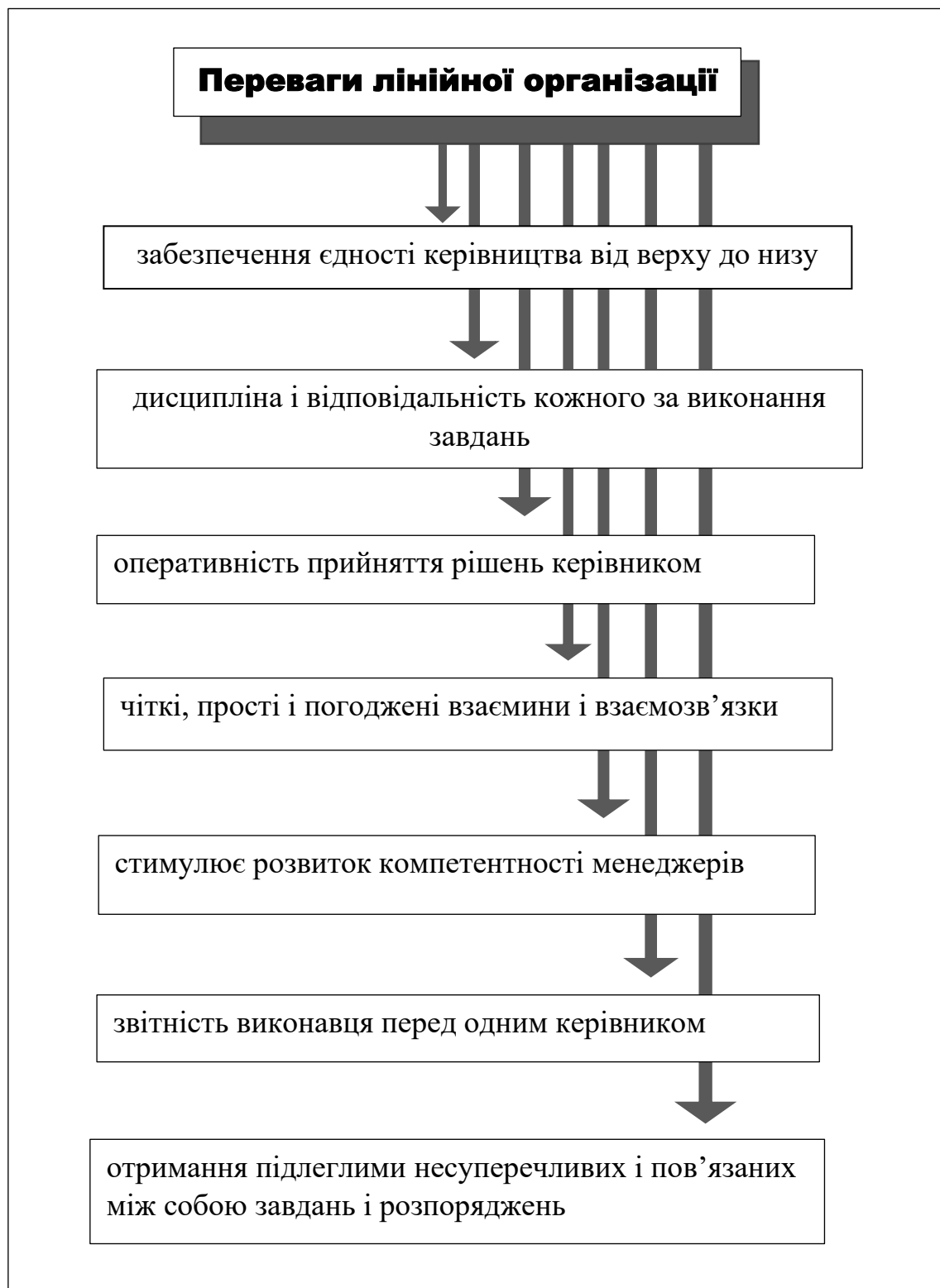


Рис. 3.13. Переваги лінійної організації

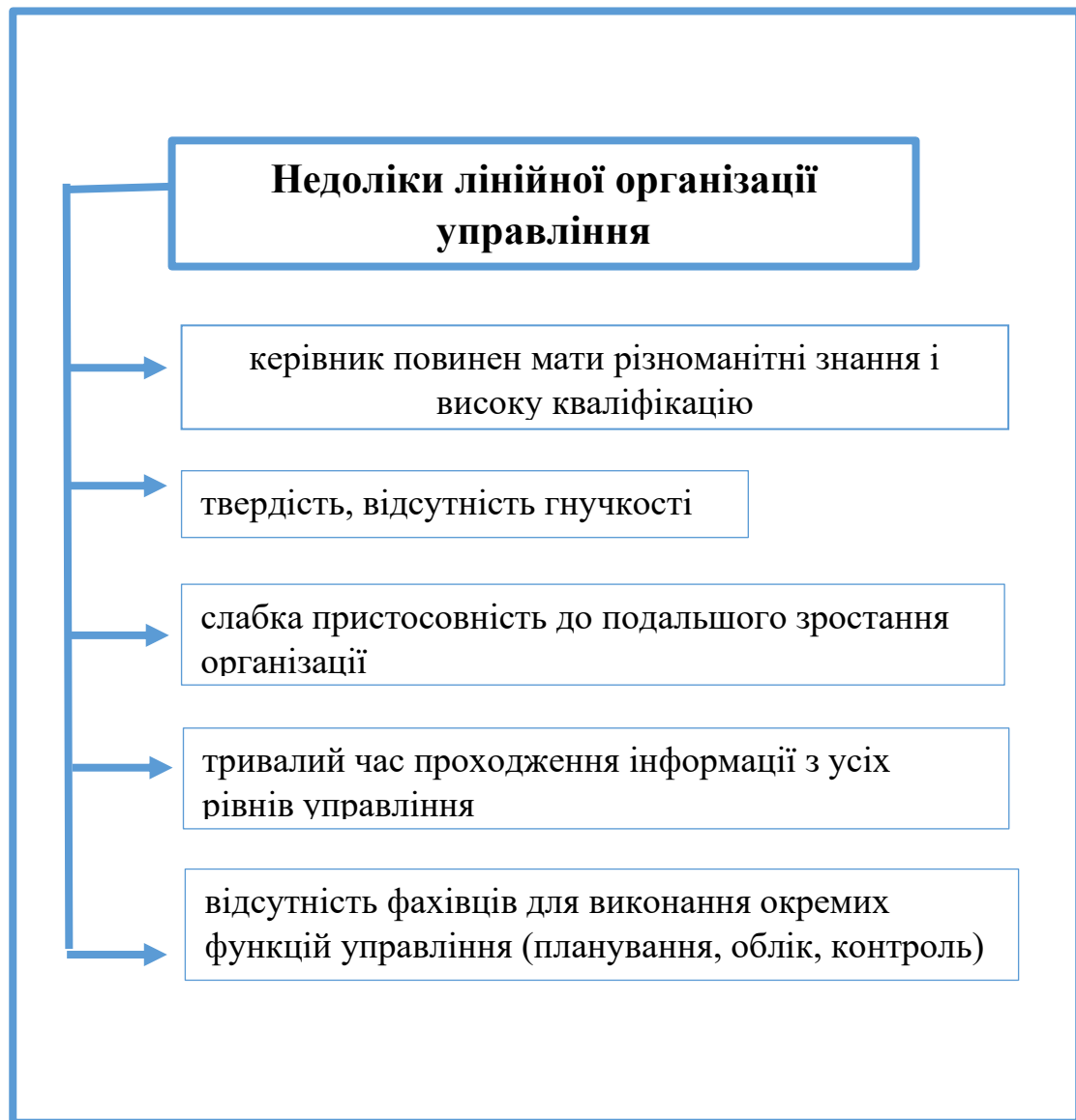


Рис. 3.14. Недоліки лінійної організації управління

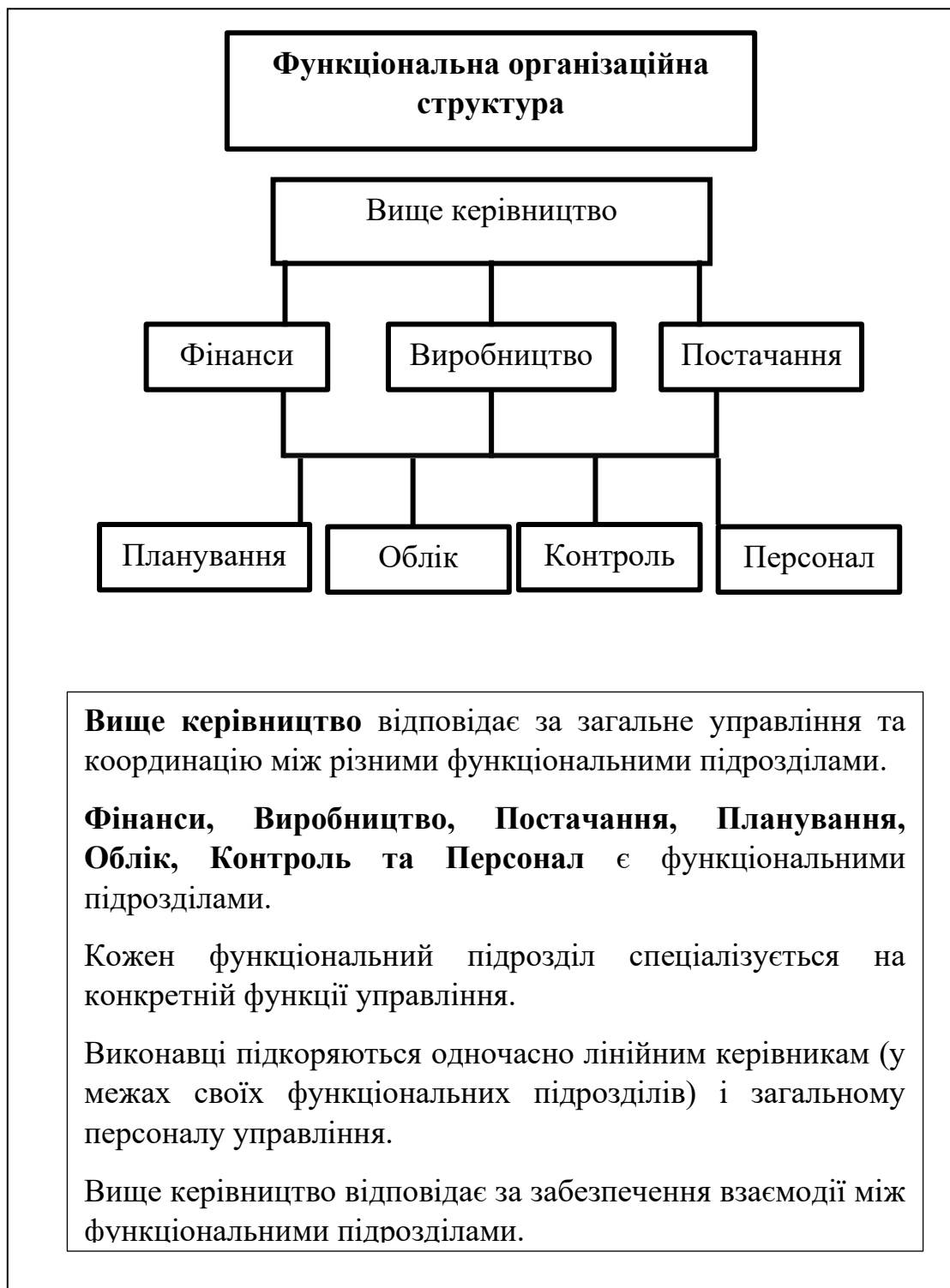


Рис. 3.15. Функціональна організаційна структура

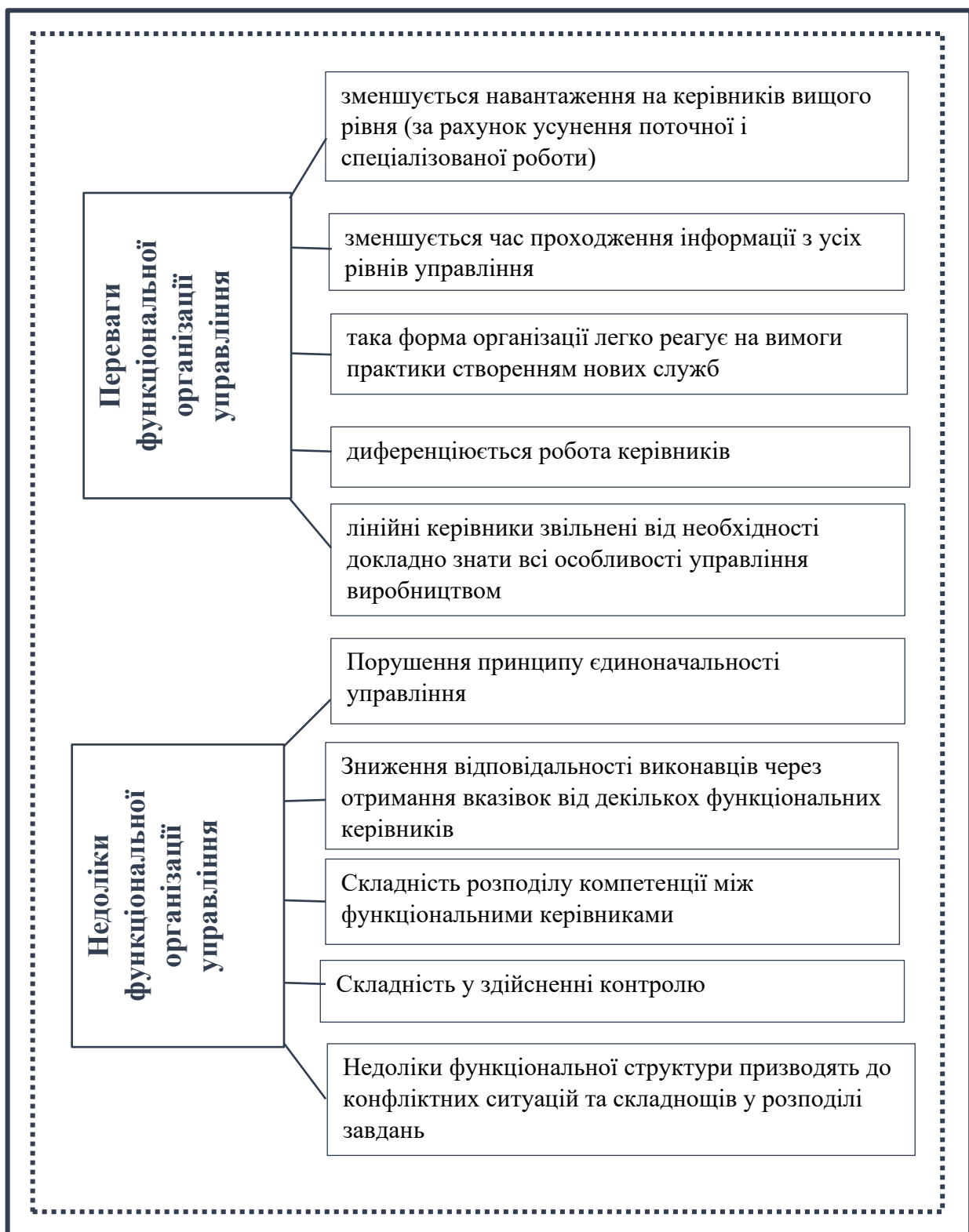


Рис. 3.16. Переваги та недоліки функціональної організації управління

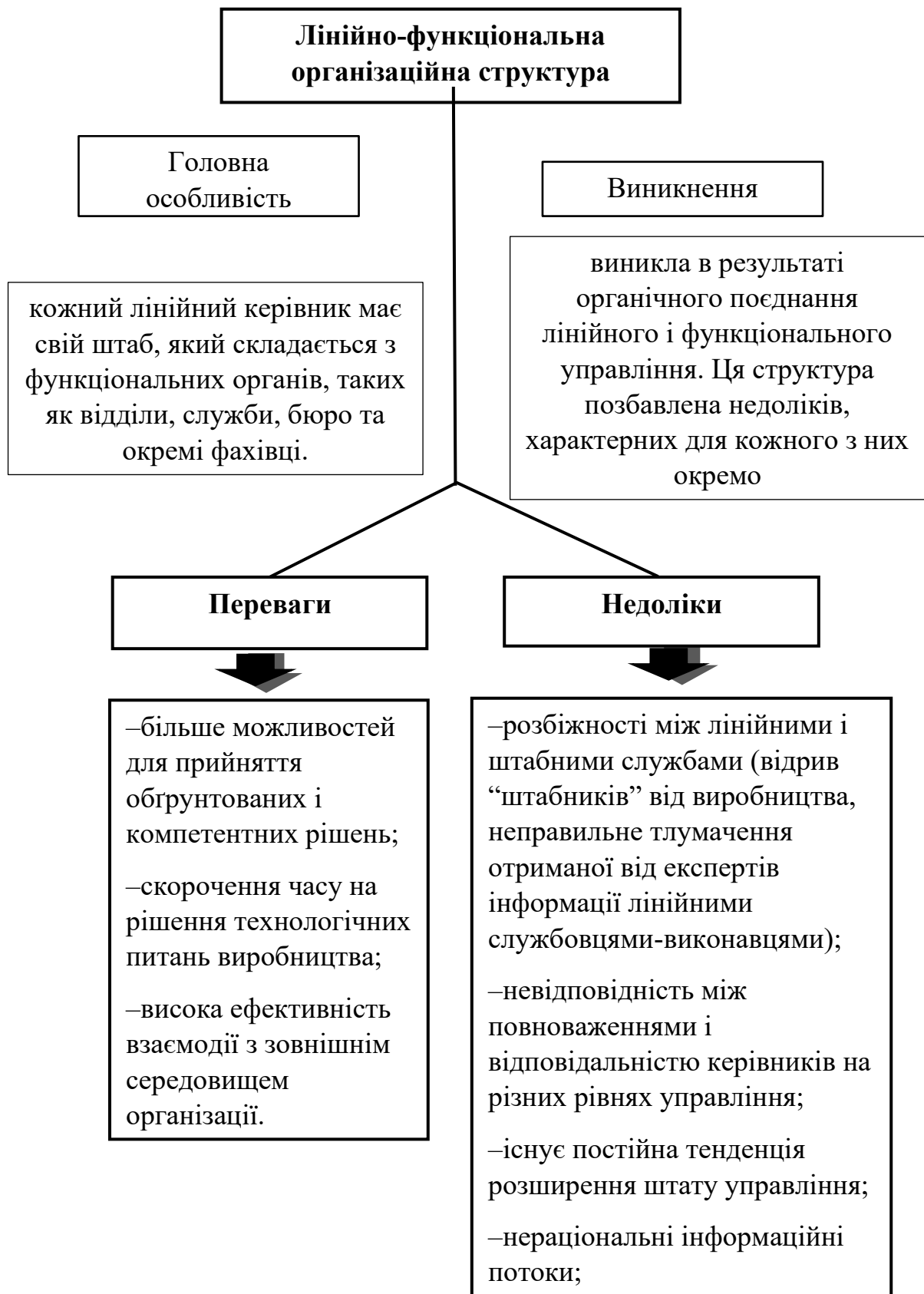


Рис. 3.17. Лінійно-функціональна організаційна структура управління



Рис. 3.18. Органічна організаційна структура

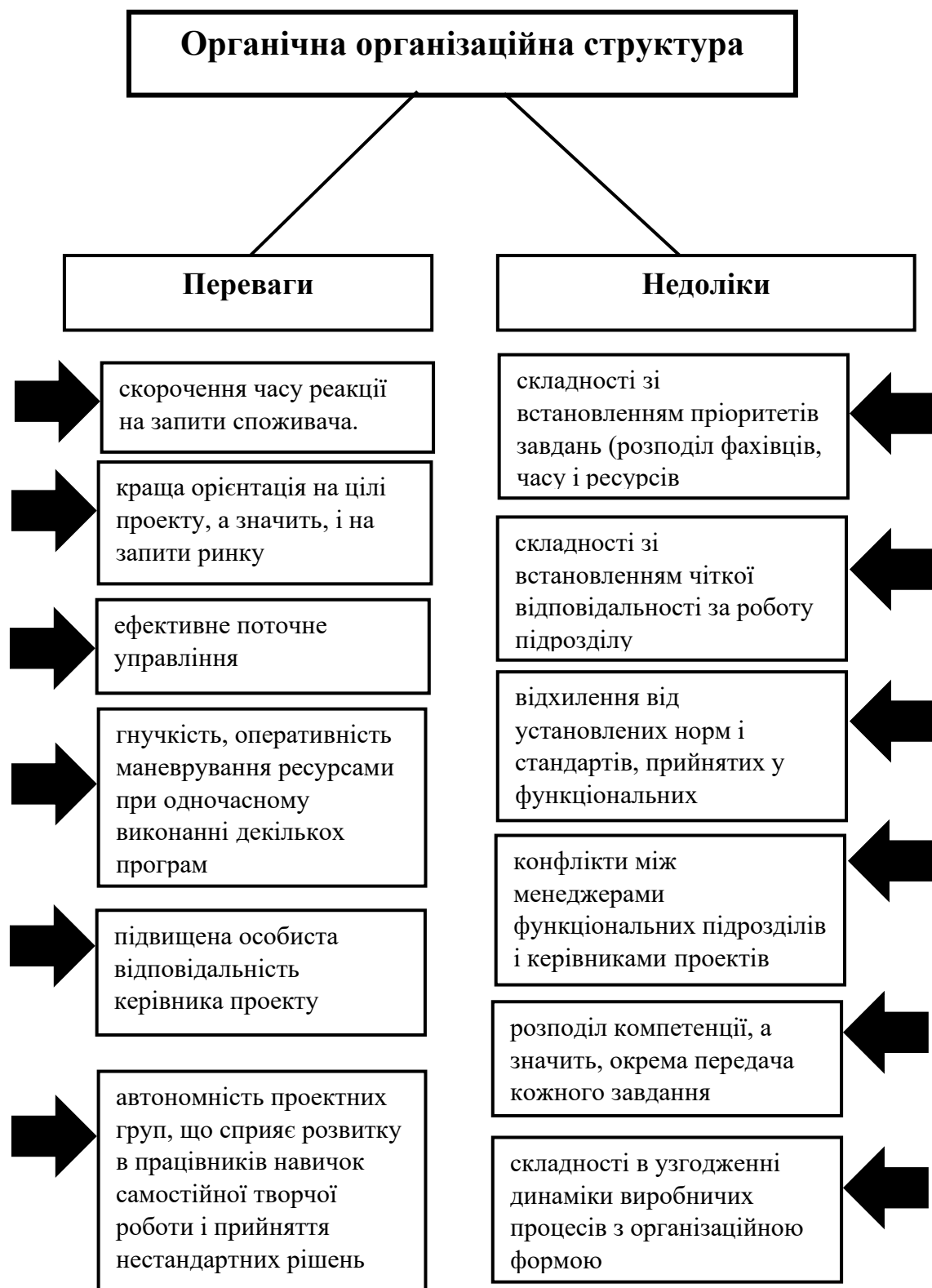


Рис. 3.19. Переваги та недоліки органічної організаційної структури



Рис 3.20. Організація, орієнтована на колектив – Команда

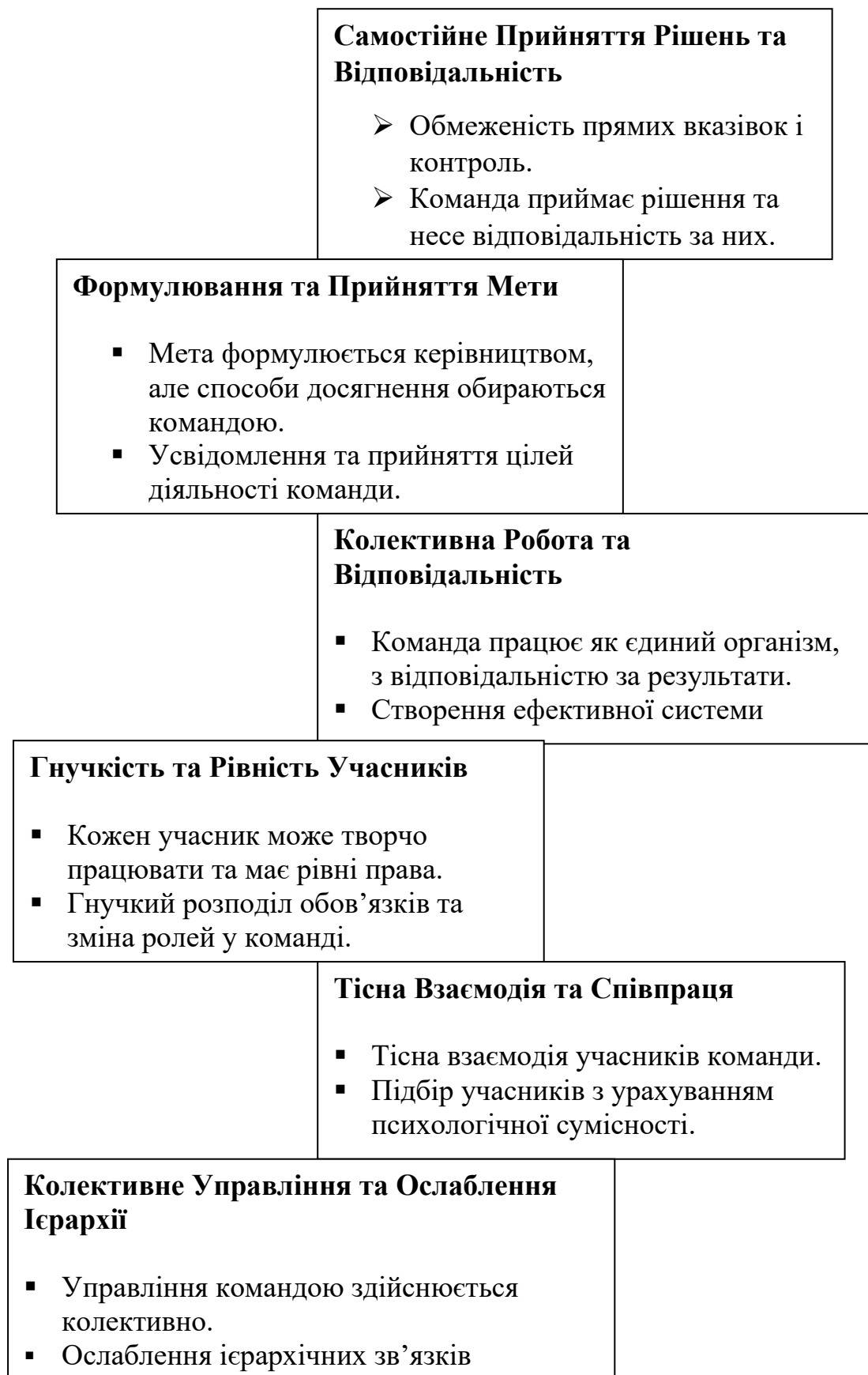


Рис. 3.21. Створення ефективної команди: умови та підходи

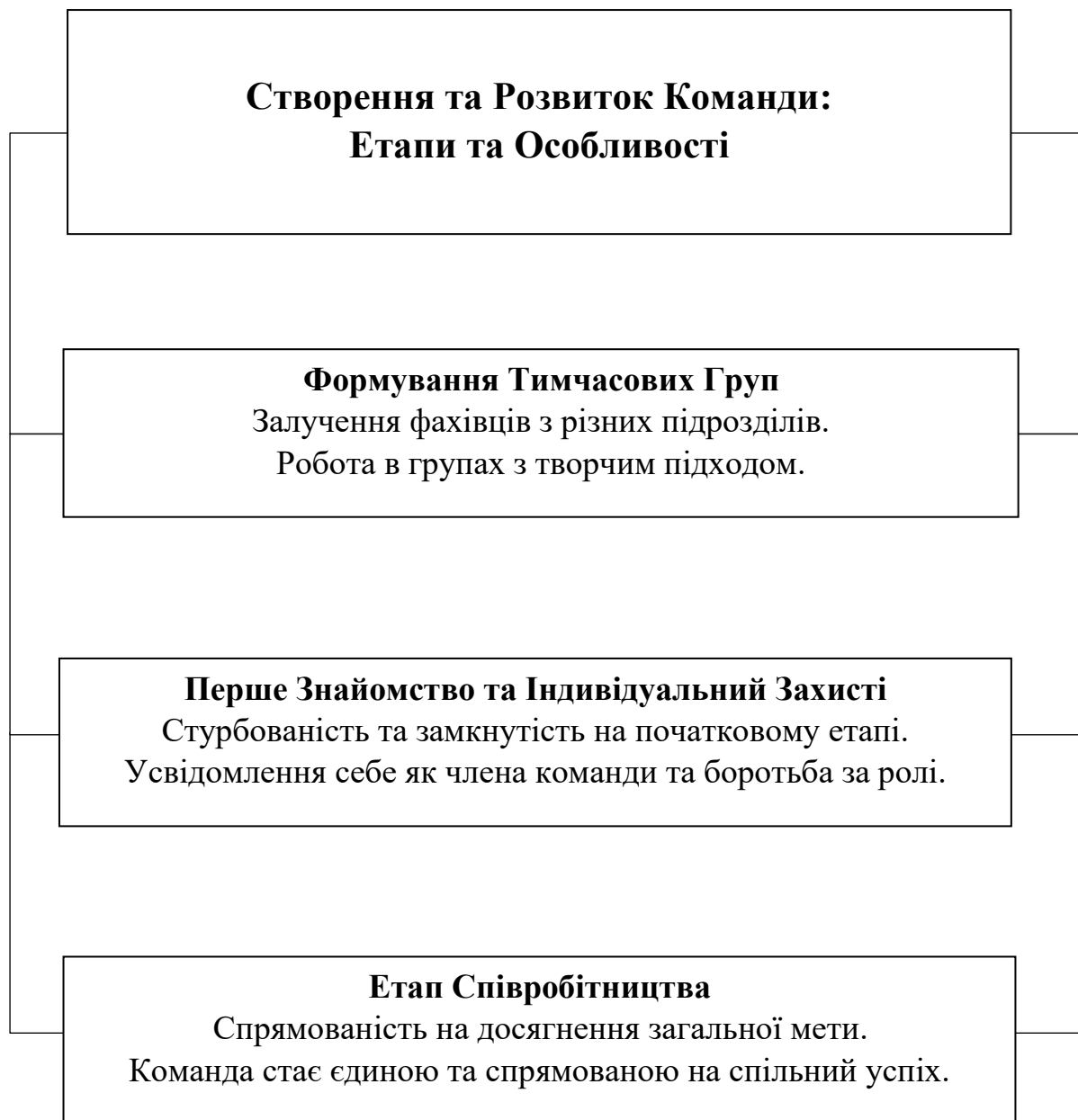


Рис. 3.22. Створення та розвиток команди: етапи та особливості

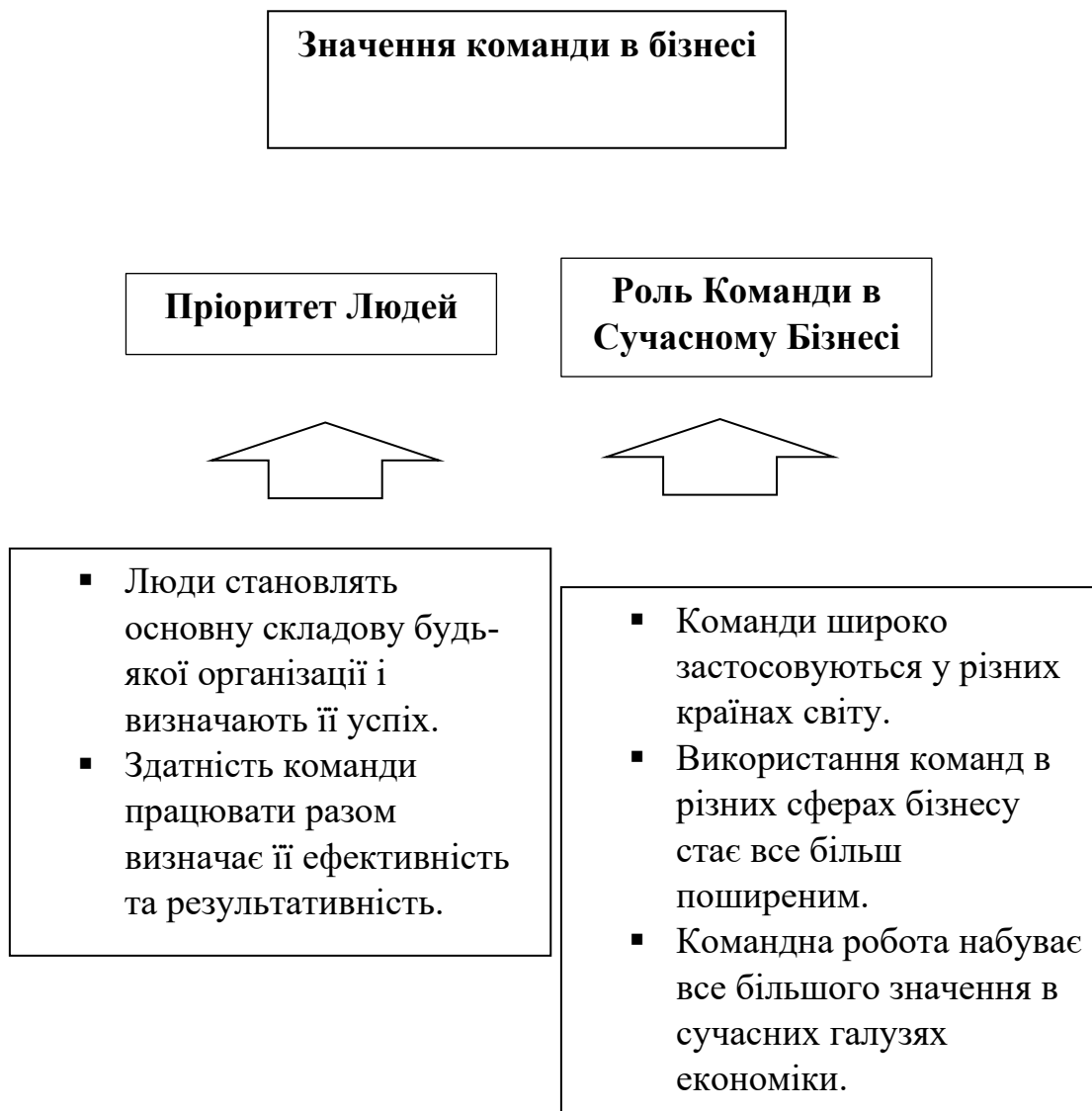


Рис. 3.23. Значення команди в бізнесі

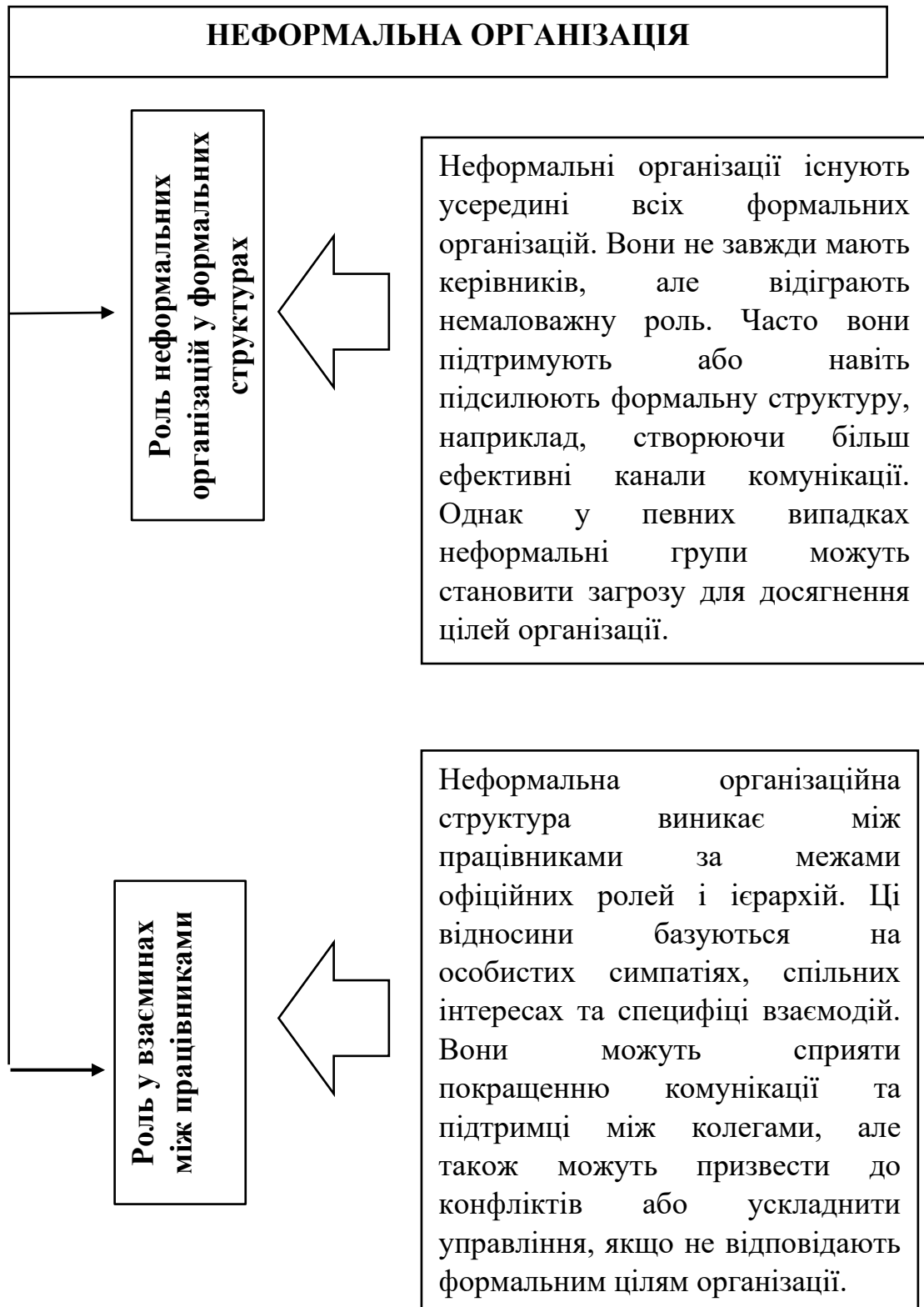


Рис. 3.24. Характеристика неформальної організації

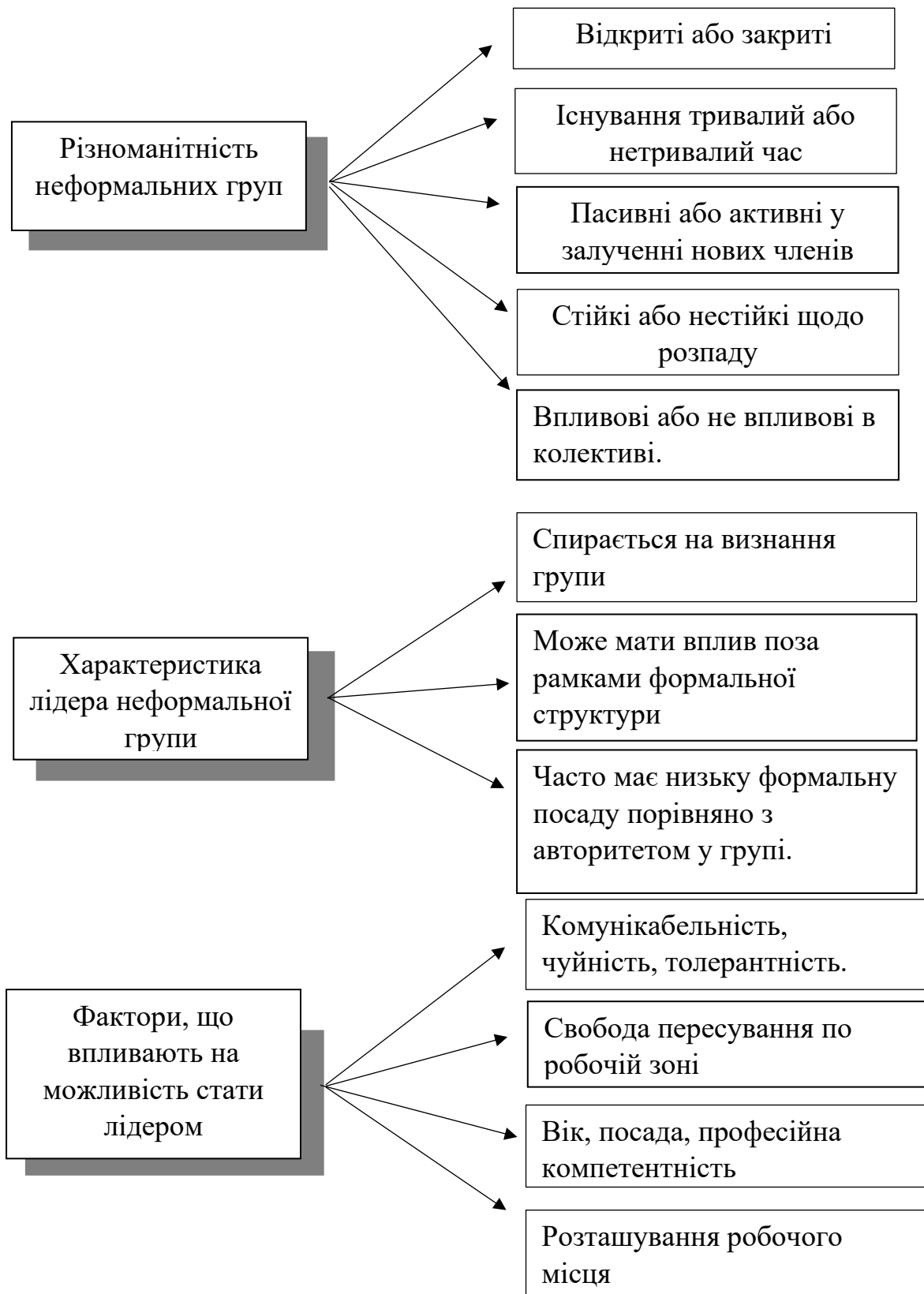


Рис. 3.25. Різноманітність неформальних груп та їх лідери

Позитивні властивості неформальної структури

- дає можливість працівникам знайти своє місце в соціальному середовищі;
- сприяє розрядці в стресових, напружених ситуаціях;
- полегшує спілкування всередині організації;
- забезпечує поширення інформації, яку керівники можуть використовувати при прийнятті рішень;
- сприяє виявленню майбутніх формальних лідерів.

Негативні властивості неформальної структури

- вона може породжувати конфлікти і протиріччя в ситуаціях, пов'язаних з необхідністю прояву лояльності стосовно організації;
- нерідко вона служить живильним ґрунтом для чуток, які призводять до поширення помилкової інформації;
- вона здатна вступити в протидію, якщо не розділяє системи цінностей, проголошених організацією;
- вона може заохочувати опір планам керівництва і створювати сприятливу атмосферу для незадоволених і поганих працівників.

Рис. 3.26. Позитивні та негативні властивості неформальної структури

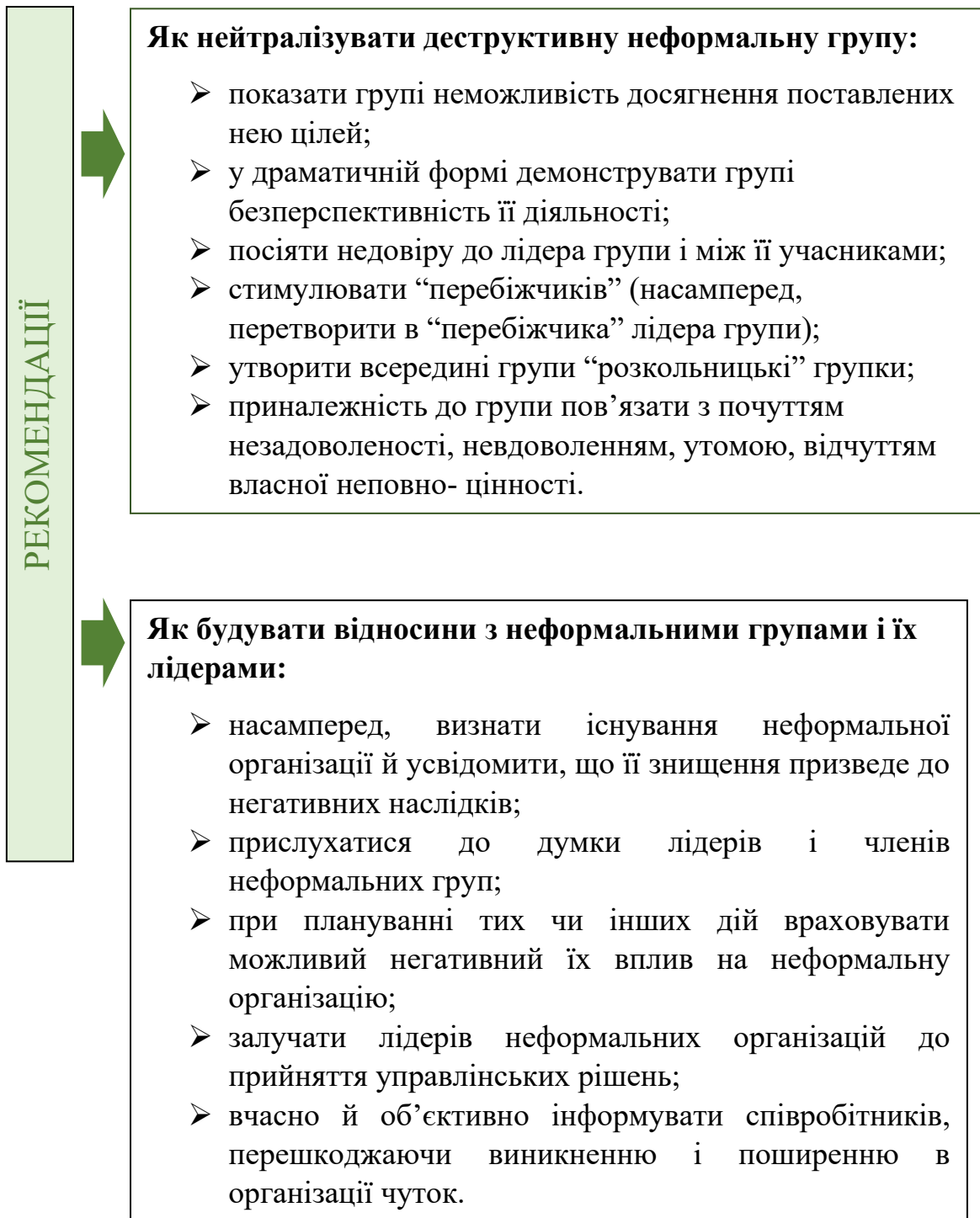
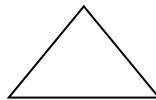
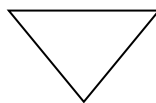


Рис. 3.27. Рекомендації до співіснування з неформальною організацією

- ☑ Структура управління повинна відбивати, насамперед, цілі і задачі організації;
- ☑ Оптимальний поділ праці між органами управління й окремими підрозділами (працівниками), що забезпечує творчий характер роботи, нормальне навантаження і спеціалізацію (підрозділ чи працівник не повинні вирішувати задачі, які ефективніше вирішить інший підрозділ чи працівник);
- ☑ зв'язок структури з повноваженнями і відповідальністю кожного працівника й органу управління, з вертикальними і горизонтальними зв'язками між ними;
- ☑ відповідність функцій і обов'язків повноваженням і відповідальності кожного підрозділу й окремого працівника;



ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР



- ☑ врахування специфіки й особливостей конкретної організації, для якої розробляється структура управління, адекватність соціально-культурному середовищу організації;
- ☑ рішення одних і тих же задач не повинно перебувати у віданні різних підрозділів;
- ☑ взаємодію працівника й організації формують не влада і підпорядкування, а координація і контроль;
- ☑ структура системи управління базується на децентралізації адміністративного управління;
- ☑ об'єднання людей для спільної діяльності в бізнесі будується на взаємній вигоді, загальній зацікавленості в результатах справи.

Рис. 3.28. Принципи формування організаційних структур

Формування організаційних структур

Організаційне проектування:

Це процес формування організаційних структур управління, що включає закріплення функцій, прав і відповідальності за персоналом фірми.

Розробляється для досягнення стратегічних цілей організації. Це офіційний план виконання задач, що спрямовані на досягнення мети.

Цілісна система:

Формальна організаційна структура є цілісною системою, спроектованою для максимально ефективного досягнення поставлених цілей. Основні елементи включають функції, взаємозв'язки та рівні підпорядкованості.

Ефективність і результативність:

Головна мета формальної організаційної структури полягає в тому, щоб працюючі в ній люди досягали поставлених цілей найбільш ефективним способом.

Каркас управління:

Формальна організаційна структура є каркасом системи управління, який забезпечує організації чітку структуру та організованість у виконанні завдань.

Рис. 3.29. Формування організаційних структур

Основні акценти формування організаційних структур

Створення нового підрозділу:

- ⇒ Які задачі буде вирішувати новий підрозділ?
- ⇒ Кому безпосередньо він буде підпорядкований?
- ⇒ Які форми зв'язку будуть установлені між новим підрозділом і існуючими?
- ⇒ Які органи і підрозділи організації будуть доводити до нього інформацію?
- ⇒ Яким органам новий підрозділ буде доводити інформацію?
- ⇒ На якому ієрархічному рівні буде знаходитися новий підрозділ?

Принципи формування сучасних організаційних структур:

- ⇒ Відмовлення від багатомісних підприємств.
- ⇒ Орієнтація на вузькоспеціалізовані підприємства.
- ⇒ Органічне злиття наукових і виробничих формувань у систему "дослідження – виробництво – збут – обслуговування".
- ⇒ Організація взаємодії дрібних фірм з великими підприємствами.
- ⇒ Широкий розвиток дрібного підприємництва.
- ⇒ Створення на міжгалузевій основі мережі великих об'єднань-концернів.

Основні вимоги до сучасних ефективних організаційних структур:

- ⇒ Скорочення чисельності персоналу та підвищення його кваліфікації.
- ⇒ Зменшення кількості рівнів управління.
- ⇒ Орієнтація на потреби споживачів.
- ⇒ Гнучка комплектація продукції.
- ⇒ Швидка реакція на зміни.
- ⇒ Висока продуктивність при мінімізації витрат.
- ⇒ Мінімізація запасів та забезпечення якості продукції.
- ⇒ Встановлення міцних зв'язків зі споживачами.

Оцінка ефективності організаційної структури:

- ⇒ Врахування досягнення організаційних цілей.
- ⇒ Відповідність побудови структури принципам та вимогам.
- ⇒ Функціонування структури відповідно до об'єктивних вимог та принципів.

Рис. 3.30. Основні акценти формування організаційних структур

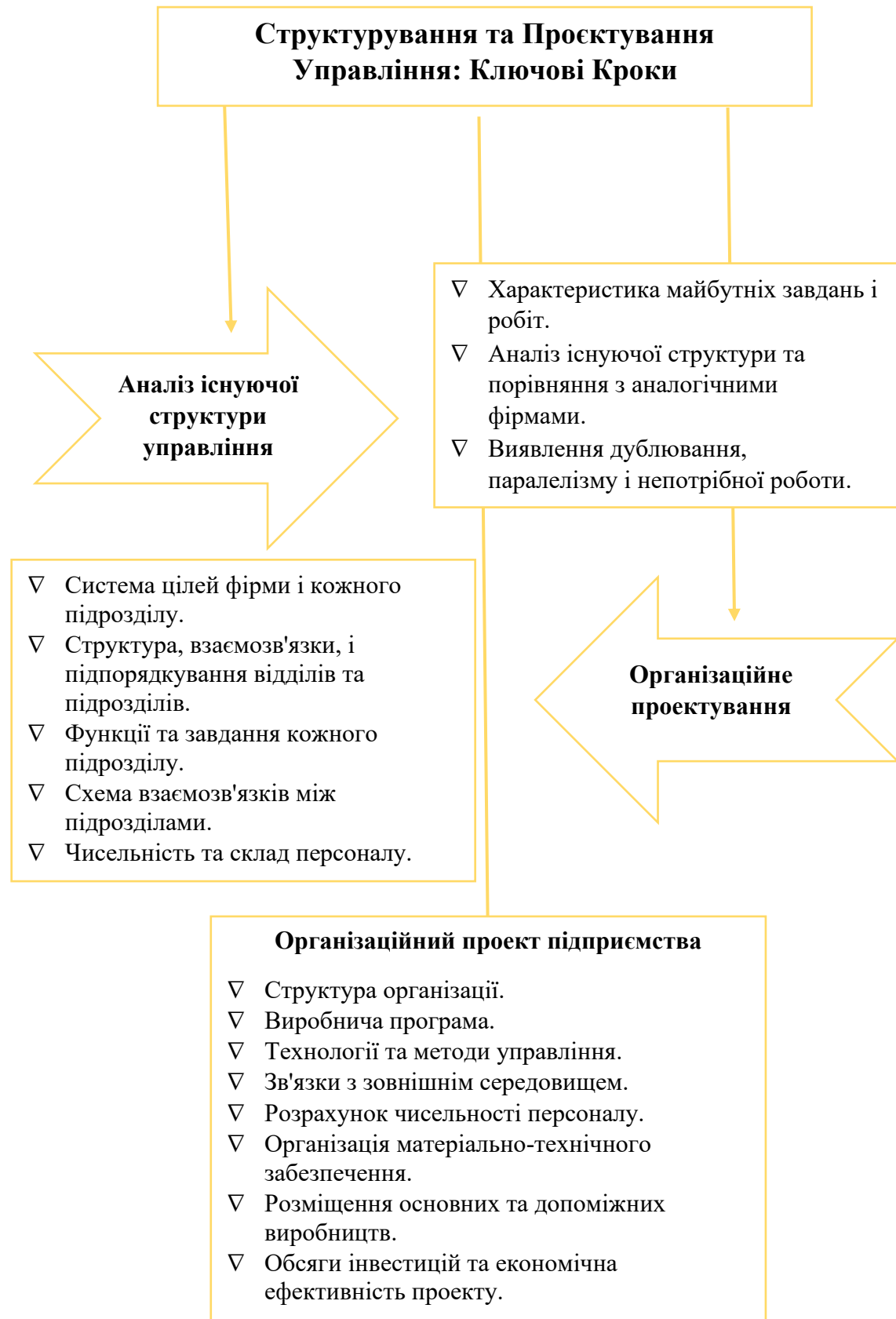


Рис. 3.31. Структурування та проектування управління: ключові кроки

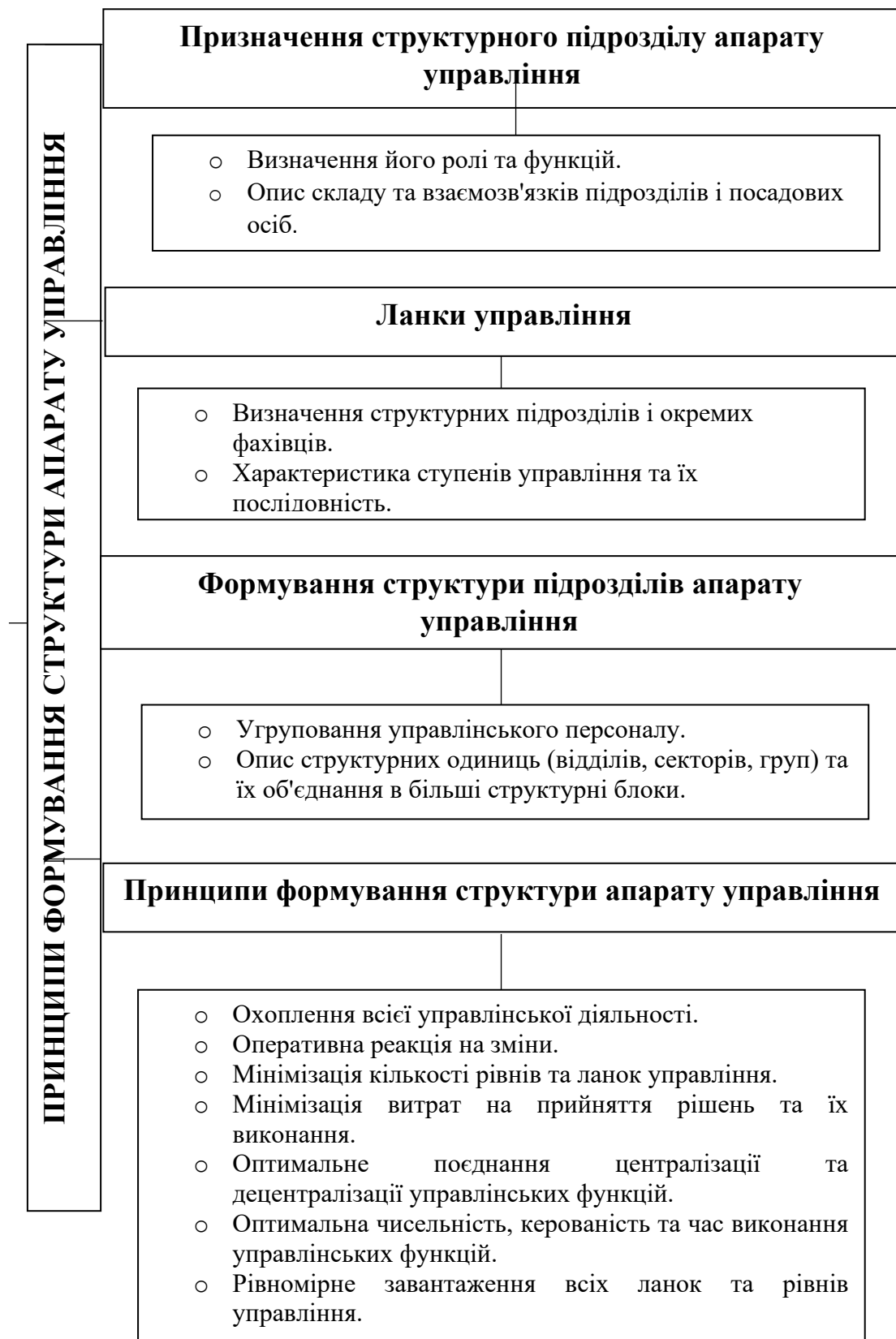


Рис. 3.32. Принципи формування структури апарату управління

Ефективне керування: Реальність та Норми

Реальна кількість взаємозв'язків у підрозділ

Норми керованості та їх збільшення

Особливості взаємодії керівника з підлеглими

- Відмінності між теоретичною та реальною кількістю взаємозв'язків.
- Зростання навантаження менеджера залежно від кількості підлеглих.

- Перехресні відносини та участь керівника як посередника.
- Врахування перехресних і групових відносин при визначенні кількості взаємозв'язків.

- Оптимальна кількість підлеглих для ефективної роботи менеджера.
- Роль навчання, співробітництва та спрощення прийняття рішень у мінімізації контролю.

Рис. 3.33. Ефективне керування: реальність та норми



Рис. 3.34. Культура організації

Структура апарату управління

Структура апарату управління

- Угрупування управлінського персоналу по відділах, секторах, групах.
- Поєднання у більші структурні одиниці.

Оптимізація керіваності

- Мінімізація кількості рівнів і ланок управління.
- Збільшення ефективності рішень та їхнього виконання.

Управлінська ефективність

- Оптимальне сполучення централізації і децентралізації управлінських функцій.
- Рівномірне завантаження всіх ланок і рівнів управління.
- Мінімізація контролю та заощадження часу менеджера.

Рис. 3.35. Структура апарату управління

Розвиток організації

Досягнення гармонійного стану між "формальною" і "неформальною" організацією. Збіг параметрів і гармонія цілей співробітників і організації як соціального явища. Побудова корпоративної культури на системі етичних норм і цінностей.

Стратегія розвитку організації

Поліпшення міжособистісних відносин. Переоцінка цінностей співробітників і організації в цілому. Зменшення напруженості між робочими групами. Удосконалення управління колективом. Ефективне використання професійних здібностей робочих груп. Розробка методик врегулювання конфліктів.

Фактори, що сприяють розвитку

- ▽ Цілеспрямованість діяльності.
- ▽ Внутрішня атмосфера, що підтримує зміни.
- ▽ Передбачувана можливість розвитку.
- ▽ Кризова ситуація, що викликає необхідність розвитку.
- ▽ Спрямований на реформи керівник.
- ▽ Позитивний приклад честоловства.

Фактори, що перешкоджають розвитку

- ▽ Великий обсяг рутинної роботи.
- ▽ Зайва обережність та побоювання.
- ▽ Авторитарний стиль керівництва.
- ▽ Нездорова внутрішня конкуренція.
- ▽ Висока плинність персоналу.
- ▽ Недостатня кваліфікація керівництва і персоналу.
- ▽ Обмеженість ресурсів.
- ▽ Нечітка організаційна структура.

Основа успіху організації

Ставлення до співробітників як до ключового ресурсу. Розробка етичного кодексу та встановлення високих стандартів поведінки. Сприяння розвитку співробітників та створення сприятливого робочого середовища.

Рис. 3.36. Основні напрямки і фактори розвитку організації

Основні аспекти соціальної відповідальності та нової корпоративної культури

Соціальна відповідальність бізнесу

- ⇒ Отримання прибутку в рамках законів та без порушення етичних норм.
- ⇒ Відповідальність перед працівниками, акціонерами та державою за прибуткове ведення бізнесу.
- ⇒ Участь у соціальному забезпеченні населення та врахування екологічних та соціальних аспектів діяльності.

Соціальна взаємодія

- ⇒ Реагування на соціальні норми та відшкодування суспільству екологічних і соціальних втрат.
- ⇒ Добровільне спонсорство освіти, охорони здоров'я, мистецтва та інших сфер громадського життя.

Соціальна чуйність

- ⇒ Добровільне прийняття на себе соціальних зобов'язань, таких як будівництво баз відпочинку для персоналу або підтримка освітніх та медичних установ.

Формування нової корпоративної культури

- ⇒ Ставлення до споживачів як до центрального фокусу уваги.
- ⇒ Повага до працівників та їхніх потреб.
- ⇒ Готовність до змін у навколишньому середовищі.
- ⇒ Застосування стимулів та покарань для працівників.
- ⇒ Визнання значення інформаційного забезпечення діяльності та ініціативи керівників і персоналу.

Особливості "корпорації майбутнього"

- ⇒ Піклування про дотримання законів та норм суспільної моралі.
- ⇒ Орієнтація на виробництво безпечних та надійних товарів за справедливими цінами.

Рис. 3.37. Соціальна відповідальність і нова корпоративна культура

ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Люди — це найбільший ресурс організації,
і саме управління ними визначає її успіх*
Стівен Кові



Рис. 4.1. Дослідження продуктивної діяльності організацій

Цікаво відзначити, що експериментально встановлено: у людини в присутності інших людей змінюються психофізіологічні характеристики:

- приблизно у 30% людей зменшується чутливість до перешкод і шумів;
- на 50% зменшується чутливість до болю;
- у 2-3 рази збільшується концентрація уваги;
- у 2-3 рази зростає швидкість виконання простих арифметичних операцій;
- у групі чисельністю до 8 чоловік ефективніше йде процес навчання;
- сповільнюються складні інтелектуальні процеси, що вимагають глибокого аналізу;
- колектив “підсилює” такі недоліки особистості, як егоїзм, невпевненість у собі, низьку самооцінку, авторитарність, замкненість, некомпетентність.

Основні соціальні контакти і взаємини людей складаються в трудовому колективі, де людина проводить велику частину життя і формується як особистість. Весь уклад суспільного буття сприймається працівником через призму мікросередовища, у якому відбувається його трудова діяльність.

Рис. 4.2. Психофізіологічні характеристики людини в колективі

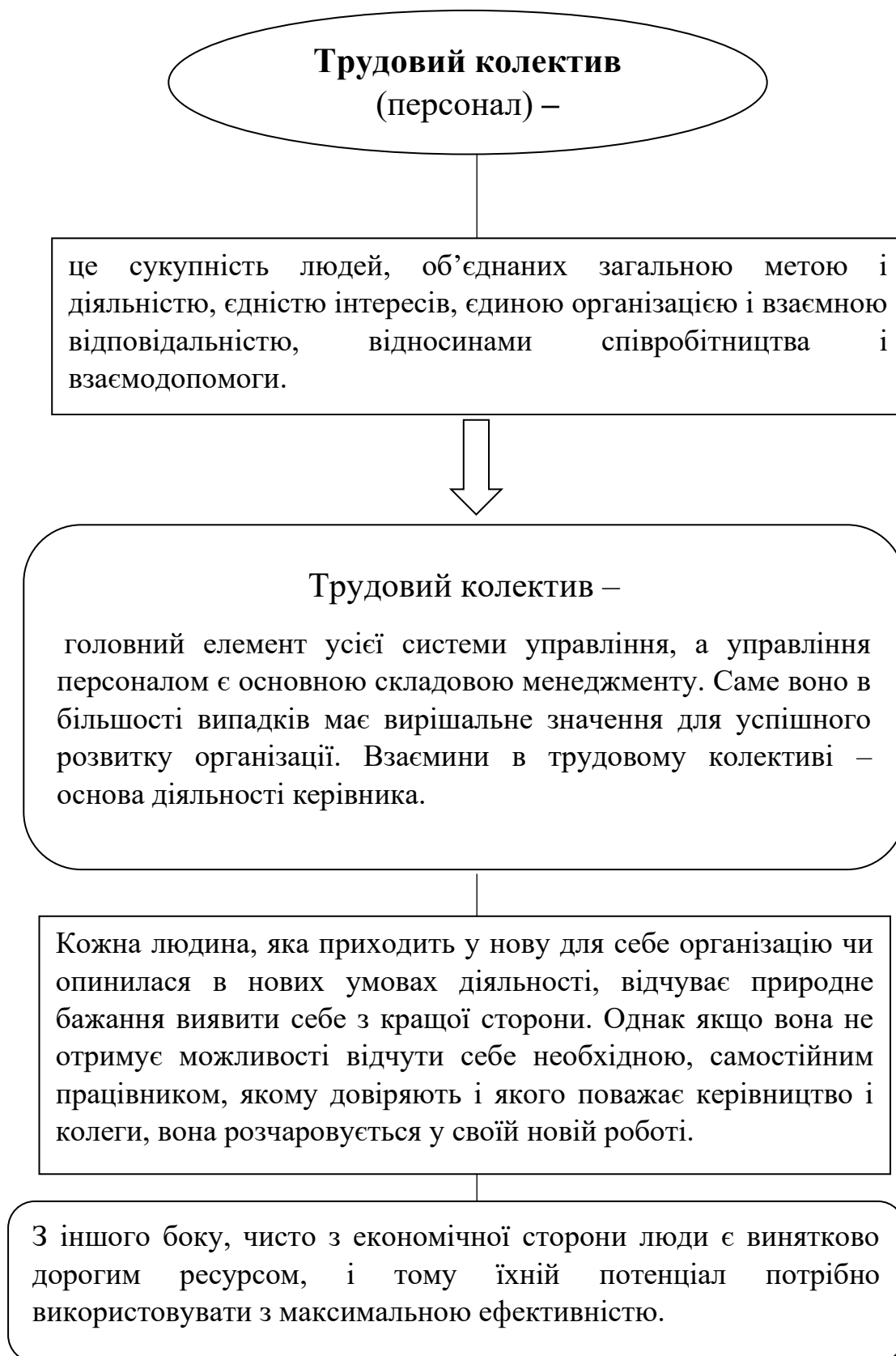


Рис. 4.3. Сутність трудового колективу

Управління персоналом зосереджено на вирішенні наступних основних задач:

- підбір і оцінка кандидатів на вакантні посади, планування і контроль ділової кар'єри;
- аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі;
- професійна і соціально-психологічна адаптація працівників;
- аналіз і регулювання групових і особистих взаємин, відносин керівників і підлеглих;
- управління трудовою мотивацією;
- управління соціальними і виробничими конфліктами;
- регулювання трудових відносин і правових питань;
- дотримання вимог психофізіології, ергономіки й естетики праці.

Штатний склад працівників підприємства поділяється на дві великі групи: кадри управління і робочі кадри. До робітників відносяться ті працівники, які безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей чи роботами по наданню послуг і переміщенню вантажів. Розрізняють основних і допоміжних робітників, співвідношення чисельності яких є важливим аналітичним показником ефективності виробництва.

Специфічна особливість управління персоналом полягає й у тому, що трудовий колектив одночасно може виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління.

Рис. 4.4. Специфічні особливості управління персоналом

УМОВИ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

Суть цієї концепції полягає у визначенні сукупності показників, що характеризують сприятливі організаційні, соціальні і психологічні умови праці, а також їхній вплив на кінцеві результати діяльності організації.

Ці показники мають різну природу, вартість, способи виміру чи оцінки і ступінь впливу на працівника.

Зарубіжні економісти до показників якості трудового життя відносять: *трудовий колектив, оплату праці, робоче місце, керівництво підприємства, службову кар'єру, соціальні гарантії і блага.*

Трудовий колектив характеризується психологічним кліматом, відносинами з адміністрацією, участю персоналу в управлінні і прийнятті рішень, дотриманням регламентуючих документів, відсутністю стресів і позитивною мотивацією працівників.

Оплата праці – найважливіший мотиваційний стимул до праці. Основні показники: високий оклад, винагорода за кінцевий результат, премії за підсумками періоду, за вислугу років, за віком.

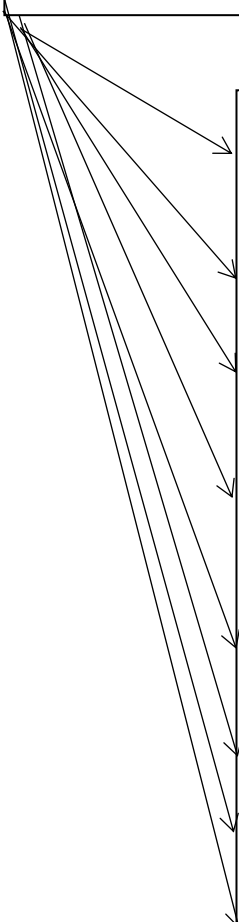
Робоче місце характеризується такими показниками, як близькість до місця проживання, сучасний офіс і оргтехніка, гарні ергономічні і фізіологічні умови праці.

Керівництво підприємства створює соціально-психологічні умови, що впливають на якість трудового життя.

Службова кар'єра визначає робочий шлях людини, її службове зростання, можливість самовираження і самомотивації.

Рис. 4.5. Соціальні і психологічні умови праці

Таким чином, якість трудового життя є важливим стимулом до підвищення продуктивності праці й у значній мірі залежить від філософії організації і її економічного благополуччя. У загальному випадку вимоги до якості трудового життя зводяться до дотримання керівництвом підприємства таких умов:

- 
- працівники одержують справедливу винагороду і визнання своєї праці;
 - робоче місце чисте, добре освітлене, з низьким рівнем шуму;
 - робоче місце оснащене необхідними засобами побутового і медичного забезпечення;
 - контроль з боку керівництва – мінімальний, здійснюється тільки тоді, коли в ньому дійсно є необхідність;
 - працівники залучаються до прийняття рішень, що їх стосуються;
 - виконувана людьми робота їм цікава;
 - нормальні відносини профспілок і адміністрації;
 - взаємини в колективі дружні і доброзичливі.

У залежності від філософії конкретного підприємства, його організаційної культури й економічного стану кількість показників якості трудового життя може бути більшою чи меншою.

Рис. 4.6. Вимоги до якості трудового життя

Практика показує, що існує пряма залежність виробничих і економічних показників діяльності персоналу від соціально-психологічних факторів. На ефективність роботи персоналу великий вплив роблять і такі важливі фактори, як рівень кваліфікації працівників, свобода висловлень та ініціативи, сполучення волі і самодисципліни, солідарність, інформованість, справедливість і взаємоповага.



Кваліфікація працівників впливає не тільки на результати праці, але і на взаємини в колективі. Більш високий рівень кваліфікації дозволяє досягти кращих результатів, а взаємини між працівниками більш рівні, стримані, шанобливі.



Свобода висловлень і ініціативи. Одна з найважливіших потреб людини як соціальної істоти – прагнення відкрито висловлювати свої думки.



Сполучення свободи і самодисципліни досягається шляхом розробки норм і правил поведінки персоналу, що мають позитивну спрямованість.



Справедливість – результат поєднання доброзичливості з правосуддям. Як правило, трудовий колектив справедливо оцінює роботу кожного співробітника і його особистість у цілому.



Солідарність. Члени трудового колективу повинні відчувати себе частиною єдиного цілого, людьми, яких поєднують єдність поглядів, дій, спільність інтересів і спільна відповідальність.

Рис. 4.7. Виробничі та економічні показники діяльності персоналу

Якщо керівництву організації не вдається забезпечити високу якість трудового життя персоналу, врахувати усі фактори, що впливають на ефективність його роботи, то люди можуть розчаруватися у своїй діяльності.

Найчастіше причинами розчарування працівників у своїй роботі є:

- часте і не завжди обґрунтоване втручання безпосереднього начальника в роботу;
- відсутність психологічної й організаційної підтримки, особливо в початковому періоді роботи в новій організації чи в новій посаді;
- відсутність чи недостатність необхідної інформації;
- недостатність уваги до запитів працівника, надмірна офіційність;
- відсутність інформації про якість і результати своєї роботи (відсутність зворотного зв'язку);
- необ'єктивна й упереджена з погляду самого працівника оцінка його діяльності керівництвом.

Менеджерам важливо пам'ятати ще і те, що один зневірений у роботі співробітник може спровокувати вибухування назовні прихованого невдоволення всього трудового колективу.

На ефективність діяльності трудового колективу впливає його статевий склад: показники роботи одностатевого трудового колективу значно нижче, ніж того, у якому приблизно однакове співвідношення чоловіків і жінок.

Рис. 4.8. Найчастіші причини розчарування працівників у своїй роботі

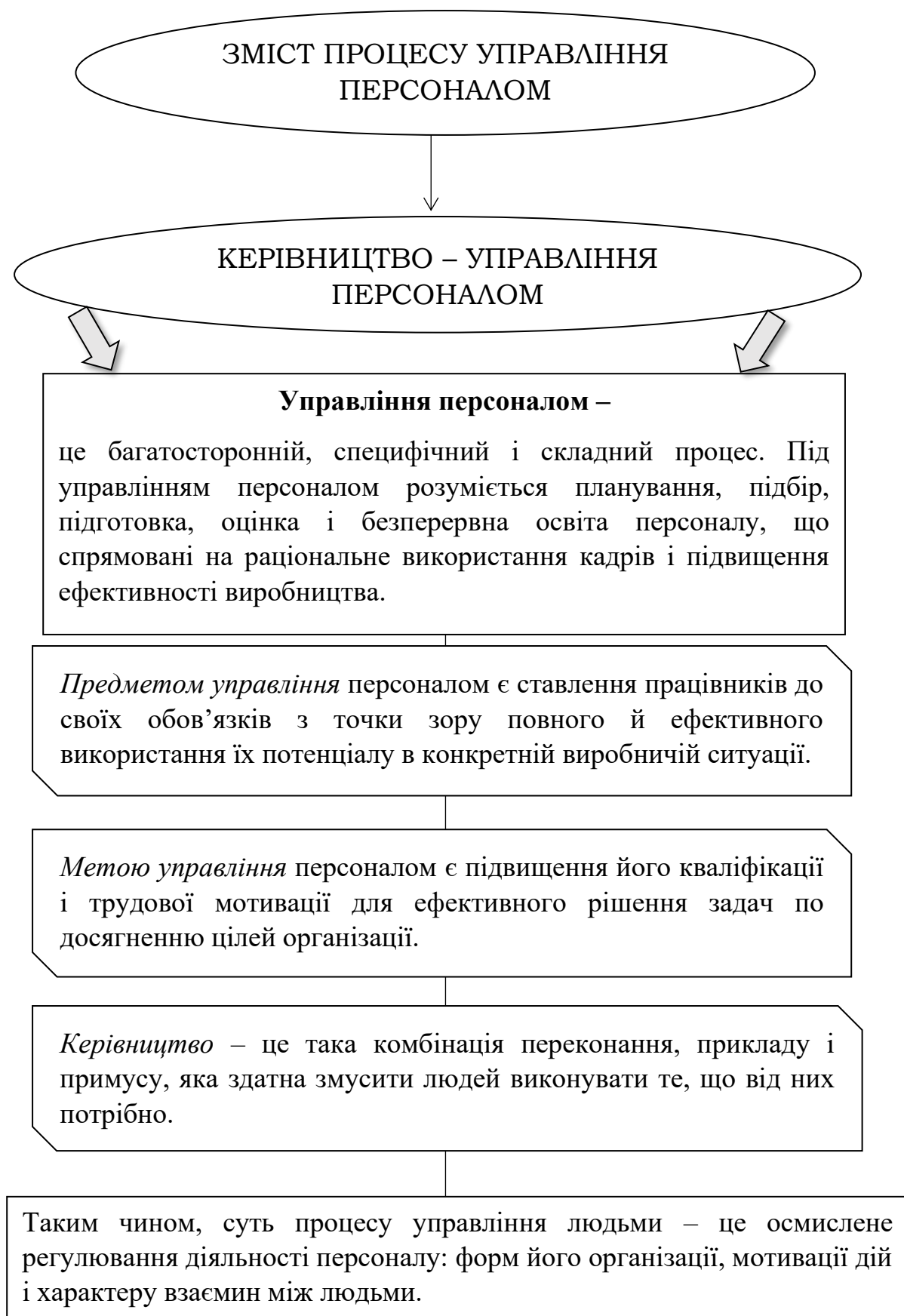


Рис. 4.9. Сутність управління персоналом

У країнах з розвинутою економікою працівників розглядають як вирішальний фактор збереження конкурентоспроможності, кадри готують відповідно до мінливості ринку і введення нових технологій. Виходячи з даної концепції, до *основних факторів керівництва сучасною організацією* відносять:

- підтримку підлеглих, спрямовану на вироблення в них почуття власної гідності;
- гармонізацію і встановлення ефективних зв'язків між працівниками;
- акцент на досягнення групових цілей;
- своєчасне забезпечення необхідними ресурсами;
- сприяння колективу шляхом розробки програм, планування і координації діяльності підрозділів.

Сучасне керівництво будується на розумінні необхідності змін в організації, на умінні чутливо реагувати на настрої і думки, що виникають у трудовому колективі, на умінні добиватися підтримки персоналом управлінських рішень.

Зміст керівної діяльності багато в чому залежить від особистості керівника і визначається такими характеристиками, як стиль керівництва, вплив, влада і лідерство.

Рис. 4.10. Основні фактори керівництва сучасною організацією



Рис. 4.11. Складові процесу управління персоналом

Практично ж робота з управління персоналом полягає у вирішенні таких задач:

- визначення потреби в робочій силі;
- набір персоналу;
- підбір працівників;
- визначення зарплати і пільг;
- навчання і консультування працівників;
- оцінка трудової діяльності;
- підготовка керівних кадрів і їх просування;
- поточне управління персоналом;
- профорієнтація і соціальна адаптація працівників;
- атестація персоналу.

Набір персоналу полягає у створенні резерву кандидатів на посади і спеціальності з наступним добором найбільш здібних. Набір проводиться з внутрішніх і зовнішніх джерел (оголошення про наймання, звертання в бюро по працевлаштуванню, навчальні заклади, знайомі і друзі).

Залучають фахівців, які мають досвід аналогічної роботи і високу кваліфікацію.

Рис. 4.12. Особливості набору персоналу

При наборі працівників ретельно перевіряють і з'ясовують, чи відповідає їхня підготовка культурі і системі цінностей організації.

Основні методи збору інформації про кандидатів:

– іспит – визначення здатності до виконання майбутньої роботи;

– оцінка психологічних характеристик (рівень інтелекту, зацікавленість у роботі, увага до деталей, енергійність, відкритість і ін.) шляхом тестування;

– співбесіда – найбільш широко використовуваний метод.

Однак існують загальні *основні критерії, за якими оцінюють кадри.*

- вік, стать;
- освіта, професійна компетентність;
- досвід роботи, якість виконуваних робіт;
- творча і суспільна активність (зв'язки з зовнішнім і внутрішнім середовищем);
- дисциплінованість;

- організаторські здібності;
- психологічна сумісність;
- комунікабельність, урівноваженість;
- моральні якості.

Рис. 4.13. Основні методи збору інформації про працівників

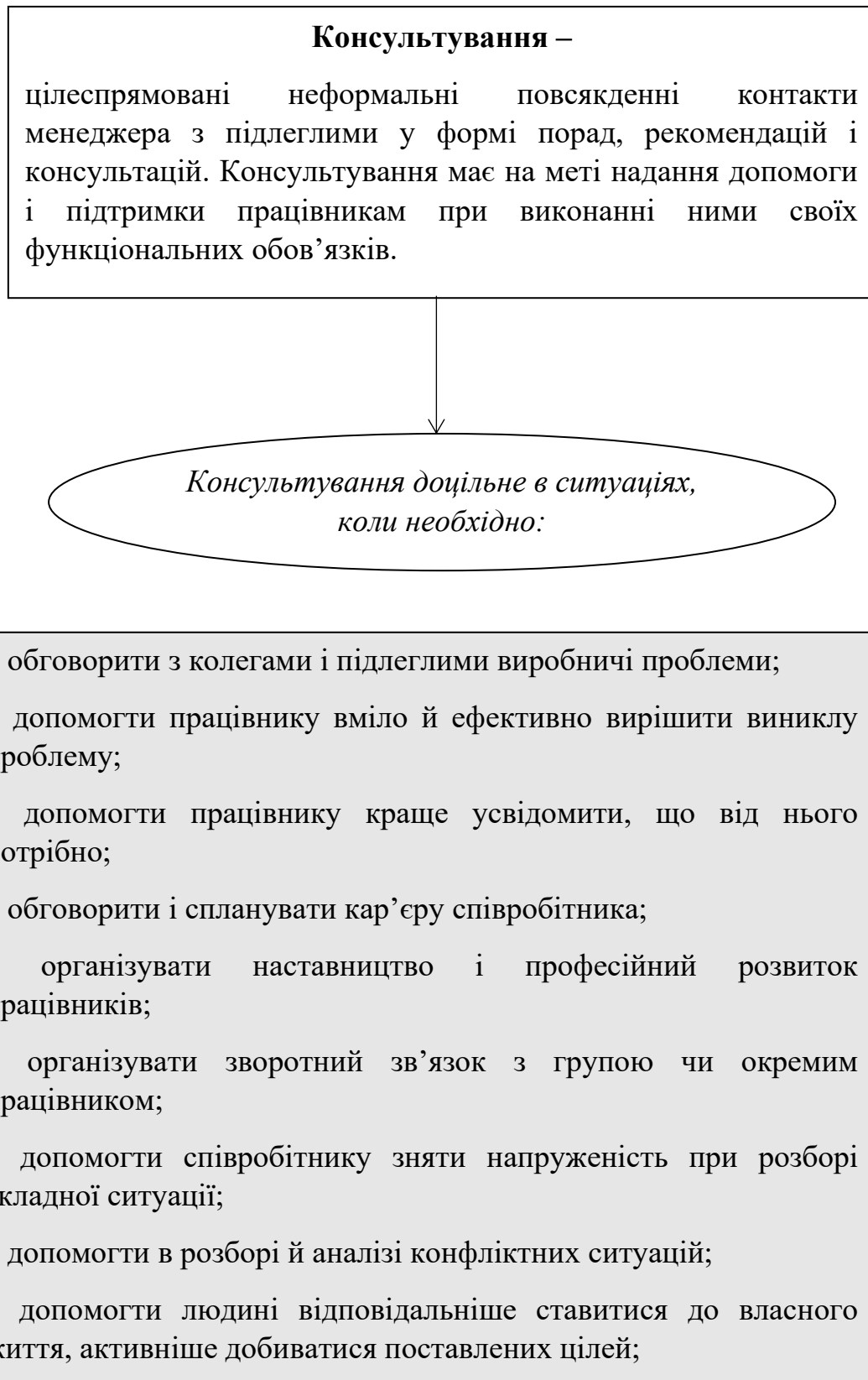
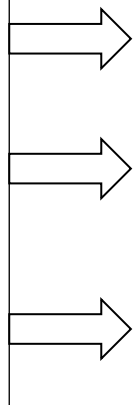


Рис. 4.14. Консультування – допомога працівникам

Оцінка трудової діяльності – розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівників. Необхідна для рішення трьох важливих задач:

- 
- переміщення працівників по службі (підвищення, пониження чи звільнення);
 - інформування працівників про рівень і якість виконаної ними роботи, їх сильні і слабкі сторони, шляхи удосконалення трудової діяльності;
 - винагорода персоналу за якісну роботу подякою, премією, підвищенням по службі.

Поточне (оперативне) управління працівниками полягає в тому, що менеджер постійно тримає в центрі уваги такі питання:

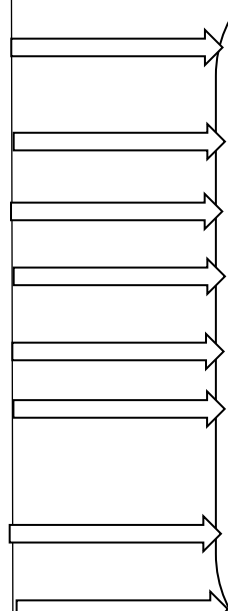
- 
- удосконалювання планування і поділу праці;
 - удосконалювання методів праці;
 - організація і забезпечення охорони праці;
 - визначення і постановка задач працівникам;
 - систематичний контроль виконання робіт;
 - допомога працівникам при виконанні ними нових і складних операцій;
 - організація заробітної плати працівників;
 - стимулювання і мотивація працівників.

Рис. 4.15. Оцінка трудової діяльності

ПРОФОРІЄНТАЦІЯ Й АДАПТАЦІЯ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ

Профорієнтація й адаптація полягають в оптимальному застосуванні наявних у щойно прийнятого в організацію співробітника кваліфікації, досвіду і його поглядів на умови роботи. Здійснюється цей процес двома способами:

– **формальним** – інформування під час прийому на роботу, розповідь про правила поведінки, навчання спеціальним трудовим навичкам, наставляння керівників;

– **неформальним** – у ході спілкування з товаришами по службі новачок усвідомлює неписані правила і норми поведінки, необхідний рівень продуктивності, які вважають достатнім колеги.

Основними методами *навчання спеціальним трудовим навичкам* на новому робочому місці, що найбільш широко застосовуються на практиці, є наступні:

- навчання безпосередньо на робочому місці – при необхідності показати новачку, як виконувати свою роботу, користуватися новим чи незвичним устаткуванням, застосовувати нові методи роботи;
- навчання шляхом обговорення в робочій групі, пояснення новим прийомам і методам роботи, відповіді на питання;
- навчання в особливих умовах, за межами робочого місця, що дозволяє працівнику освоїти специфічні навички;

Рис. 4.16. Основні методи навчання на новому робочому місці

Адаптація нових працівників передбачає, насамперед, повагу до працівника з перших днів роботи, застереження від вчинків, які прийнято вважати негативними в даній організації.

У загальному випадку працівник має усвідомити:

– себе і своє місце в організації;

– прийняті і дотримувані персоналом цінності і норми;

– правила взаємин між співробітниками;

– систему комунікацій і прийняті мову і правила спілкування;

– правила і критерії розподілу статусу і влади;

– норми і правила неформальних відносин;

– якими повинні бути одяг, зовнішній вигляд і презентація себе на робочому місці;

– правила, традиції і звички в харчуванні;

– ставлення до робочого часу і його використання.

З прийнятими в організації принципами і правилами нового працівника зручніше й ефективніше знайомити за допомогою спеціальної добірки матеріалів – *службового довідника*.

Практика показала, що такого роду довідник дозволяє, з одного боку, заощаджувати час менеджера на пояснення кожному новачку прийнятих в організації норм і правил, з іншого боку – дає всім працівникам точну, повну й однакову інформацію.

Рис. 4.17. Ознайомлення нового працівника з принципами і правилами організації

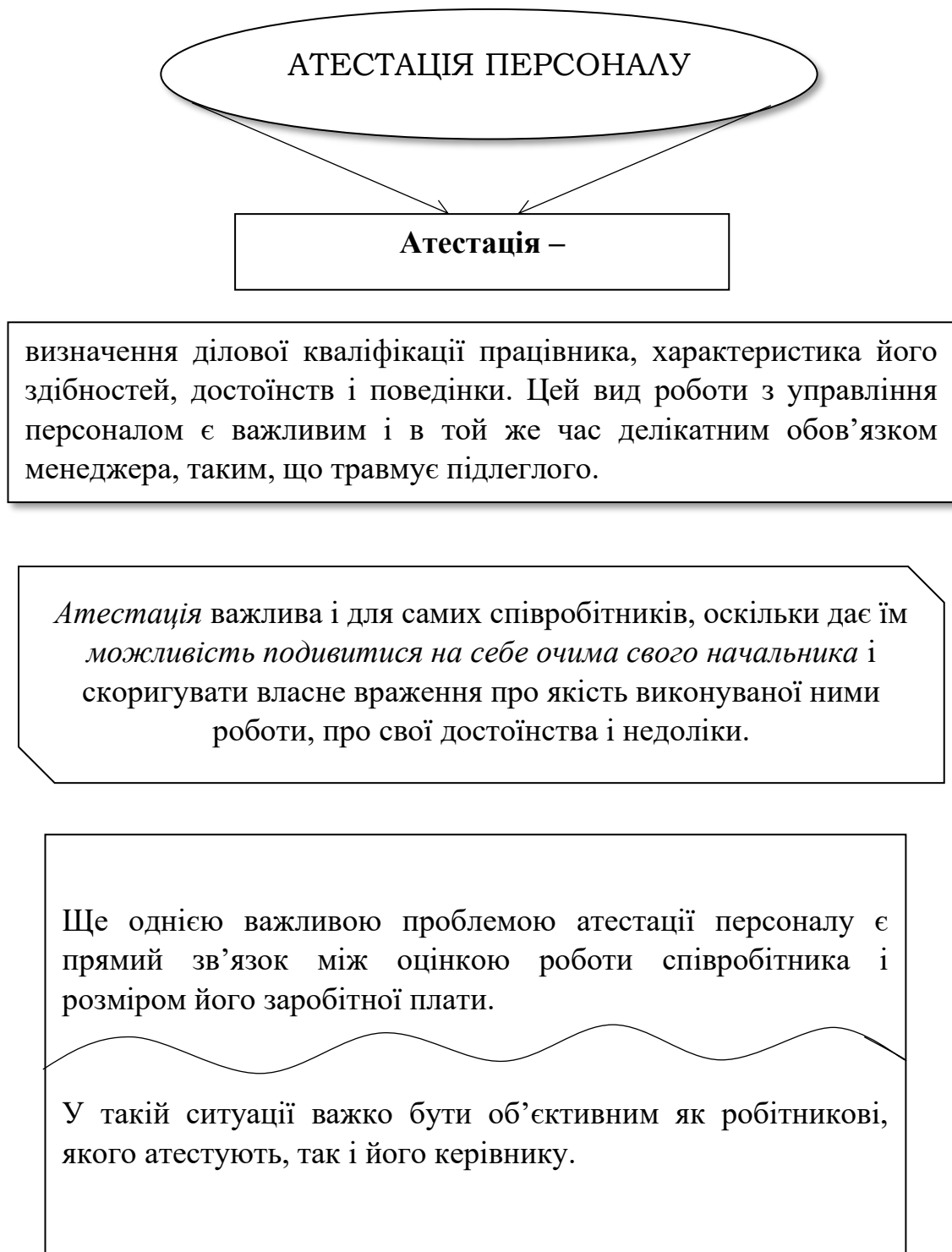


Рис. 4.18. Атестація персоналу

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Якщо Вам необхідно в бесіді з підлеглим оцінити його ділові якості, дійте в такий спосіб:

- почніть розмову про його роботу і тільки потім – про нього особисто;
- перш ніж повідомити працівнику свою оцінку, навідними запитаннями підведіть його до того, щоб він сам оцінив себе;
- якщо самооцінка вище Вашої оцінки, з'ясуйте причини розбіжностей;
- згадуючи конкретні недоліки в роботі підлеглого, враховуйте його ділові якості в цілому;
- якщо недоліки в роботі виникли, у тому числі і з Вашої вини, почніть бесіду з визнання цього;
- не допускайте перекладу розмови на оцінку інших працівників;
- не проводьте бесіди з підлеглим відразу ж після його критики чи покарання;
- при бесіді з недбайливим працівником відверто викладіть всі критичні зауваження й оцінки, потім підкресліть, що вірите в нього і тому не звільняєте;
- при розмові з сумлінним працівником дайте зрозуміти, що цінуєте його, поцікавтеся його планами, запитайте, чим можете йому допомогти.

Рис. 4.19. Рекомендації в бесіді з підлеглими

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ

Управління –

це складний і динамічний процес, що направляється і здійснюється людьми для досягнення поставленої мети.

Засоби впливу на трудовий колектив чи на окремих працівників називають методами управління.

Мета методів управління –

забезпечення гармонії, органічного сполучення індивідуальних, колективних і суспільних інтересів.

Економічні методи управління ґрунтуються на правильному використанні економічних законів виробництва. Вони виступають як різні способи впливу керівників на персонал для досягнення поставлених цілей.

Адміністративні (організаційно-розпорядницькі) методи управління базуються на об'єктивних законах організації спільної

Соціально-психологічні методи управління – це способи здійснення управлінського впливу на персонал, що базуються на використанні закономірностей психології і соціології.

Рис. 4.20. Методи управління трудовим колективом



Рис. 4.21. Економічні методи управління

АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

Адміністративні методи тісно пов'язані з економічними методами, оскільки вони спрямовані на рішення єдиних задач і досягнення однієї мети.

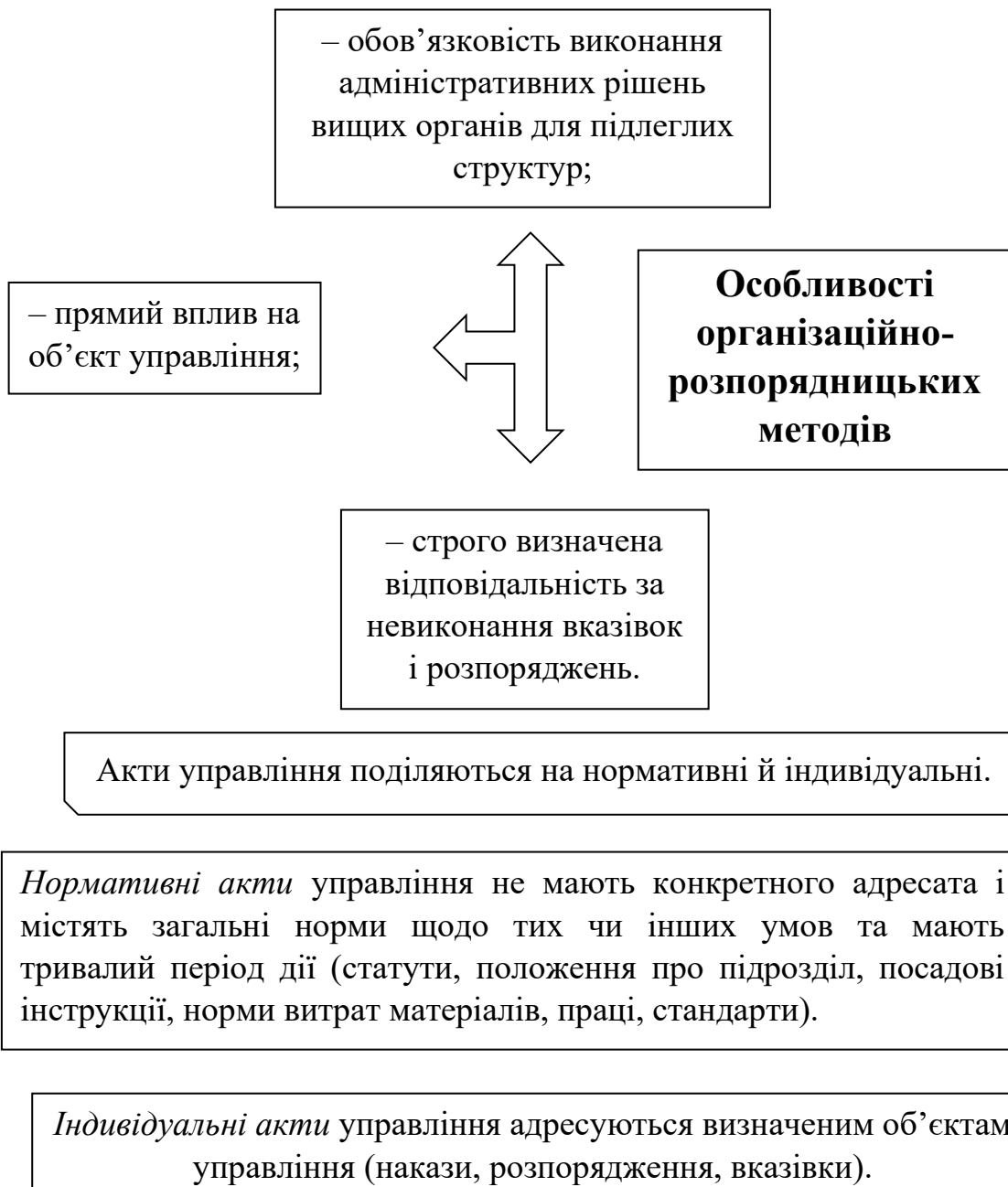


Рис. 4.22. Адміністративні методи управління

Розрізняють п'ять основних способів адміністративного впливу на працівників:

Організаційно-стабілізуючі методи управління виконують основну роль.

Розпорядницькі методи управління застосовуються, коли в практиці управління виникають проблеми, що не вкладаються у встановлені регламенти і нормативи.

Дисциплінарні методи управління призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності персоналу за належне виконання дорученої роботи.

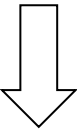
Матеріальна відповідальність працівників полягає в їхньому обов'язку відшкодувати збиток, заподіяний винною дією чи бездіяльністю.

Адміністративна відповідальність і стягнення застосовуються у випадках здійснення адміністративних правопорушень.

Адміністративні методи управління є ефективним засобом досягнення поставлених цілей, коли треба підкорити колектив і направити його на вирішення конкретних задач.

Рис. 4.23. Основні способи адміністративного впливу на працівників

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ



Соціально-психологічні методи менеджменту включають соціальні, які спрямовані на групи людей і їх взаємодію в процесі праці (зовнішній світ особистості), і психологічні методи управління, що спрямовані на особистість конкретного працівника (внутрішній світ людини).

Соціальні методи управління.

Методи соціального управління спрямовані:

- на підвищення соціально-виробничої активності: копіювання лідерів, установлення стандартів зразкової поведінки;
- на підтримку соціальної наступності: конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних відзнак, святкування початку і завершення великих проектів і задач;
- на моральне стимулювання (індивідуальне і колективне).

Психологічні методи управління.

- формування корпоративної культури на основі норм і правил поведінки кращих працівників організації;
- гуманізація праці: ліквідація монотонності, кольорове фарбування приміщень і устаткування, використання спеціально підібраної музики;
- психологічне спонування: заохочення і підтримка творчості, ініціативи і самостійності;

Рис. 4.24. Соціально-психологічні методи менеджменту

КОНФЛІКТИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

ПОНЯТТЯ, ПРИРОДА, ЗНАЧЕННЯ І СИМПТОМИ
КОНФЛІКТІВ

Природа конфліктів

Найбільш істотним джерелом конфліктів є соціальні протиріччя.

Найбільш типові причини виробничих конфліктів:

- непогодженість чи суперечливість цілей різних груп працівників;
- нечіткий розподіл прав і обов'язків;
- надмірна завантаженість, що перевищує особисті можливості;
- некомпетентність, невідповідність займаних посад;
- несприятливий стиль керівництва;
- незадовільні умови праці;
- невизначеність особистих цілей і перспектив зростання;
- психологічна несумісність членів колективу;
- перебування колективу в стадії розпаду;

Значення конфліктів. Конфлікт, що виник у тій чи іншій ситуації, призводить до зниження продуктивності праці. Працівник, який знаходиться в конфліктній ситуації, перебуває в стані емоційної напруженості, нервового розладу, переживань.

Рис. 4.25. Причини виробничих конфліктів

Симптоми конфліктів

Поведінка людини в конфліктній ситуації має свої відмінні риси. Часто вона намагається одночасно підрахувати нанесений їй моральний збиток, відшукати каверзне запитання і поставити його, знаходячи задоволення в тому, що опонент губиться і не може їй відповісти.

Керівнику трудового колективу потрібно мати чіткі уявлення про ознаки конфліктних ситуацій на виробництві, щоб вчасно розпізнати виникнення конфліктної ситуації в колективі. За способом виявлення конфлікти бувають відкриті й приховані.

Перші лежать на поверхні, а другі – заховані за ширму офіційних, а іноді й сприятливих відносин.

Відкритий конфлікт виявляється, як правило, таким чином:

- задача, над якою працюють співробітники, перестає бути загальною;
- співробітники перестають довіряти один одному, ділитися робочими й особистими планами;
- під час розмов на перший план виступають негативні факти;
- працівники частіше висловлюють зауваження на адресу колег, ніж позитивні оцінки і відгуки.

Рис. 4.26. Симптоми конфліктів та їх характеристика

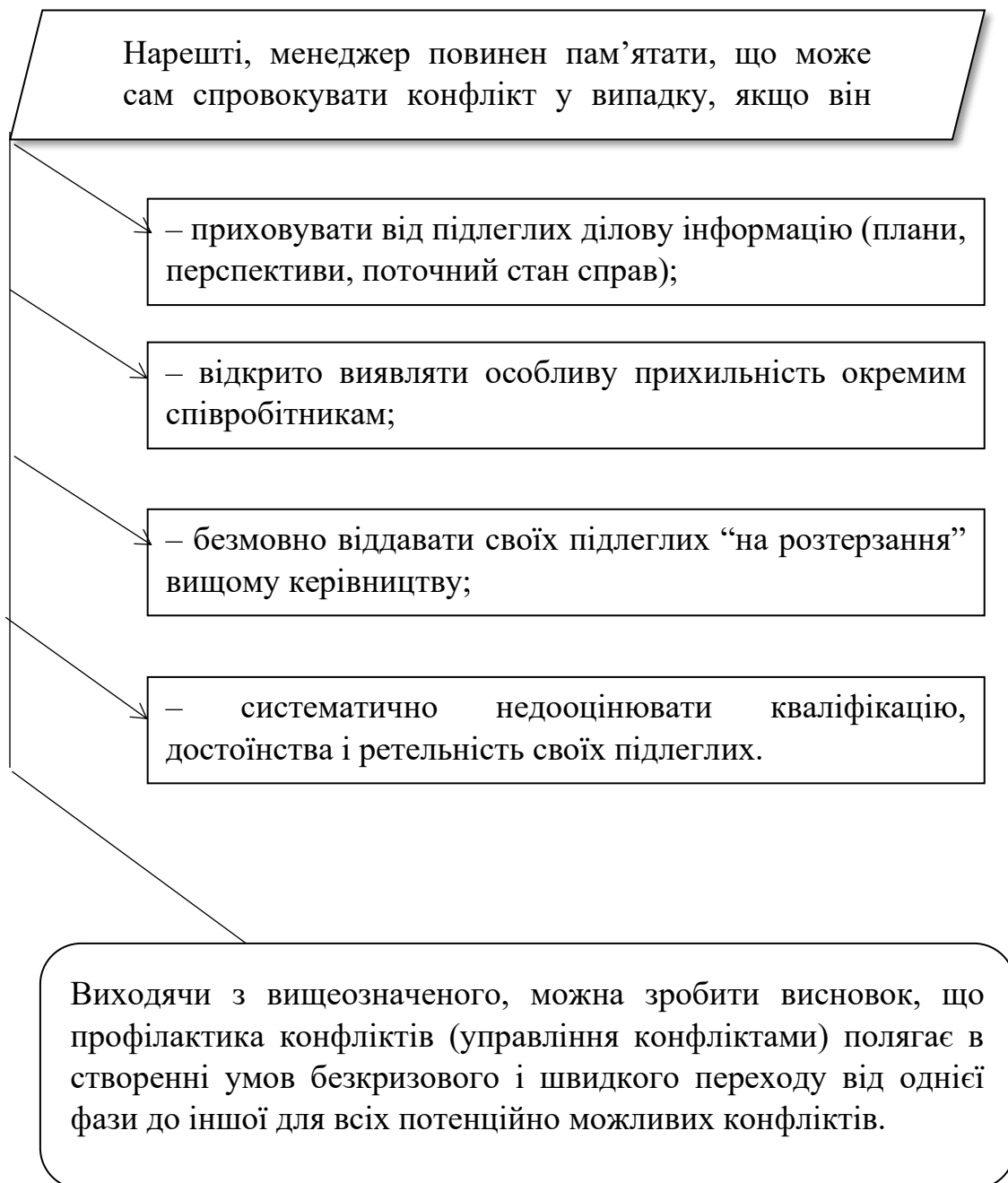


Рис. 4.27. Профілактика конфліктів

Типи конфліктів

У залежності від складу учасників розрізняють чотири основних типи конфліктів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю і колективом і міжгруповий конфлікт.

Внутрішньоособистісний конфлікт не цілком відповідає наведеному вище визначенню конфлікту, однак його наслідки аналогічні наслідкам інших типів конфліктів.

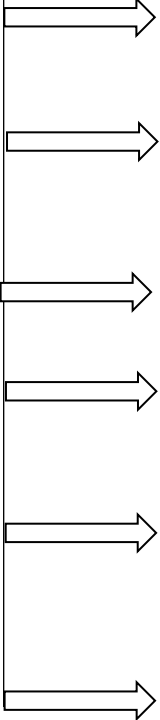
Міжособистісний конфлікт виникає, коли двоє або більше членів однієї групи переслідують несумісні цілі і реалізують суперечливі цінності або одночасно в конфліктній боротьбі прагнуть досягнення однієї і тієї ж мети, що може бути досягнута лише однією зі сторін.

Дослідженнями встановлено, що близько 80% виробничих конфліктів мають соціально-психологічну природу і переходять з виробничих у міжособистісні. Міжособистісний конфлікт виявляється як зіткнення особистостей – людей з різними рисами характеру, поглядами, цінностями. Погляди таких людей і їх цілі, як правило, сильно відрізняються.

Рис. 4.28. Типи виробничих конфліктів

Суть міжособистісних конфліктів у небажанні зрозуміти іншого, прийняти його точку зору, коли висока емоційність блокує об'єктивний аналіз ситуації і звужує свідомість.

Причини міжособистісних конфліктів – це найчастіше:

- 
- новий стиль і методи керівництва, відмінні від тих, що застосовувалися попереднім керівником;
 - протиставлення керівником себе колективу, його невміння і небажання досягти взаєморозуміння з неформальними лідерами;
 - відсутність чіткості і конкретності в розподілі сфер діяльності, прав, обов'язків, відповідальності;
 - незрозумілі працівникам правила і підходи до визначення рівня оплати праці;
 - вікові розходження керівників різних рівнів, що буває причиною непорозумінь між ними при рішенні ділових питань;
 - боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи роботу, використання певного устаткування, за схвалення визначених ідей.

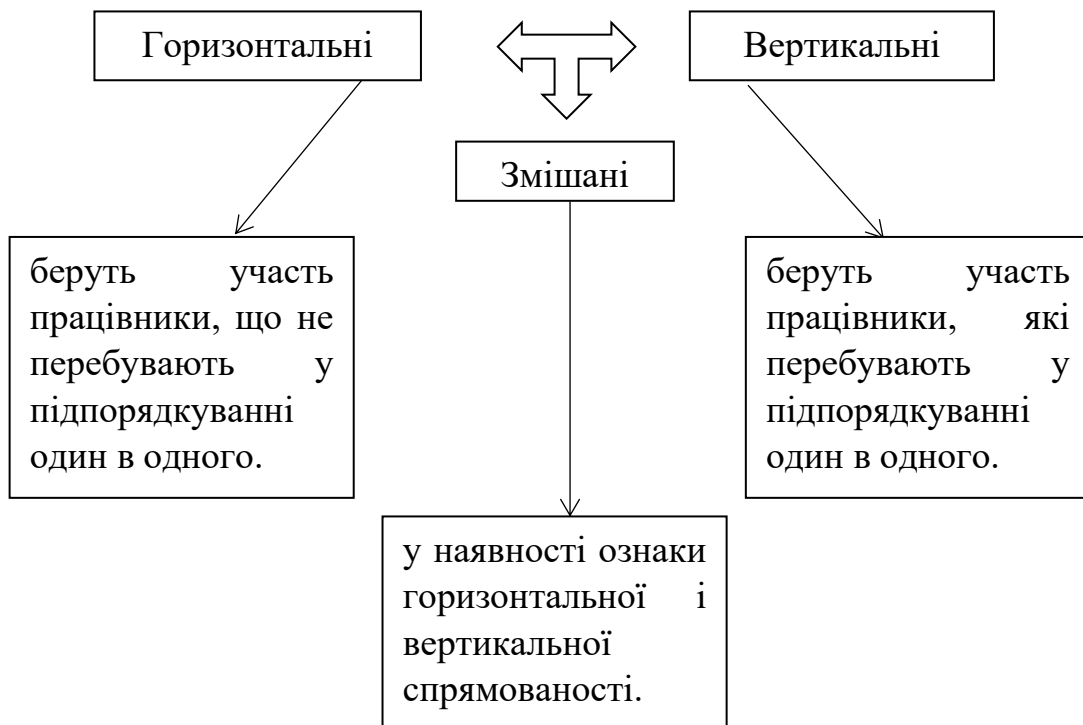
Конфлікт між *особистістю і колективом* – сутичка суперечливих інтересів, потреб, цінностей, цілей між окремою особистістю й групою людей.

Міжгруповий конфлікт виникає, коли конфліктуючими сторонами виступають соціальні групи, які переслідують несумісні цілі і перешкоджають одна одній на шляху їх здійснення.

Рис. 4.29. Причини міжособистісних конфліктів

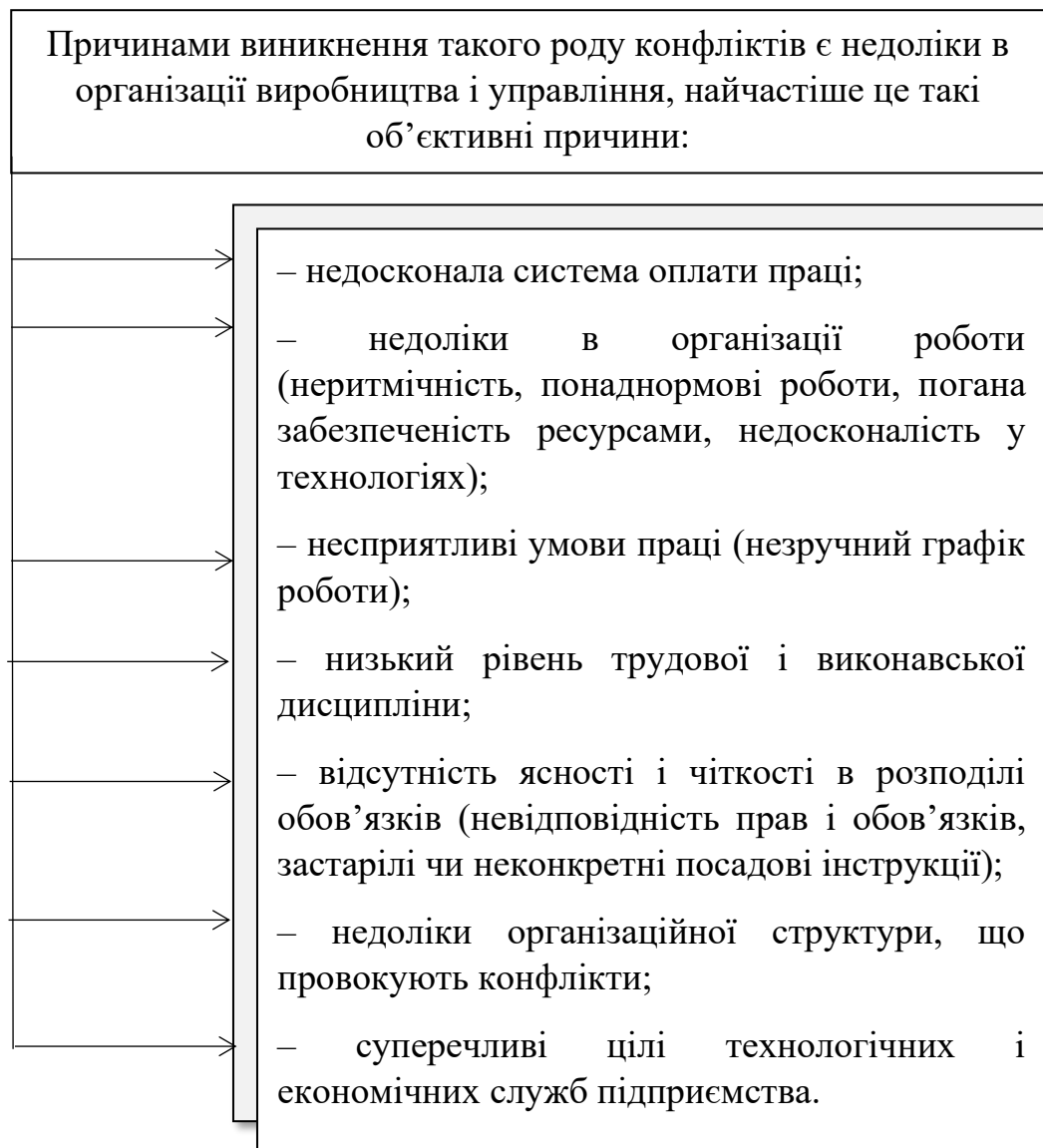
Спрямованість конфліктів

За своєю спрямованістю, значенням і впливом на діяльність організації розрізняють конфлікти горизонтальні, вертикальні, змішані, конструктивні і деструктивні.



Конструктивним конфлікт варто вважати, коли опоненти не виходять за рамки етичних норм, розумних аргументів і ділових відносин. Такі конфлікти, як правило, знаходять розумне вирішення і ведуть до нормалізації відносин між співробітниками. Іноді їх ще називають *творчими конфліктами*.

Рис. 4.30. Види спрямованих конфліктів



Вирішується конструктивний конфлікт шляхом усунення причин, що його викликали. Оскільки причини ці об'єктивно відбивають недосконалість організації виробництва і управління, то їх усунення означає не що інше, як удосконалення виробництва.

Рис. 4.31. Об'єктивні причини конфліктів

Розвиток конфлікту

Конфлікт як процес характеризується конкретними етапами, а саме: передконфліктна ситуація, усвідомлення передконфліктної ситуації, конфліктна взаємодія, вирішення конфлікту та післяконфліктна ситуація.



Передконфліктна ситуація фіксує виникнення реальних протиріч інтересів, потреб і цілей сторін. Але оскільки це ще не усвідомлено і немає ніяких контактних дій, то даний етап – це лише *потенційний конфлікт*.



Конфліктна взаємодія – самий гострий і емоційно напружений етап конфлікту (інцидент).



Вирішення конфлікту. Цей етап може (і повинен) починатися після другого етапу, минаючи третій – конфліктну взаємодію.



Післяконфліктна ситуація характеризується глибокими переживаннями сторін, оскільки відбулася розрядка напруги і учасники “вихлюпнули” емоції.



Усвідомлення передконфліктної ситуації пов'язане зі сприйняттям ситуації як конфліктної, із розумінням необхідності ухвалення рішення на дії.

Рис. 4.32. Етапи розвитку конфлікту

Наслідки конфліктів можуть мати як функціональну, так і дисфункціональну спрямованість. Наслідки конфліктів можуть мати як функціональну, так і дисфункціональну спрямованість.



Функціональні наслідки конструктивно вирішеного конфлікту спостерігаються тоді, коли проблема врегульована таким чином, що рішення влаштовує усі сторони.

Ці наслідки можуть полягати в наступному:

- співробітники глибоко відчують власну причетність до врегулювання конфлікту, зникають труднощі в реалізації рішень: ворожість, несправедливість, необхідність діяти всупереч своїй волі;
- сторони налаштовані до співробітництва, а не до антагонізму в майбутніх ситуаціях, чреватих конфліктами;
- зменшується імовірність групового мислення і синдрому покірності, коли підлеглі не висловлюють ідей і пропозицій, що, на їх думку, не будуть схвалені керівником.

Рис. 4.33. Функціональні наслідки конструктивного вирішення конфлікту

Дисфункціональні наслідки конфлікту виникають у випадках, коли конфліктом не керували чи керували неефективно. У такому випадку виникають наслідки чи умови, що заважають досягненню цілей діяльності організації.

Це найчастіше:

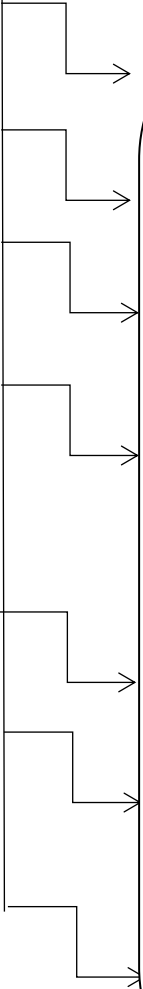
- 
- незадоволеність, поганий настрій, зниження продуктивності, зростання плинності кадрів;
 - менший ступінь співробітництва з іншими групами в майбутньому;
 - сильна відданість своїй групі і посилення непродуктивної конкуренції з іншими групами в організації;
 - формування стійкого уявлення про іншу сторону як про супротивника, уявлення про власні цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони – як про негативні;
 - згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами;
 - збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами в міру зменшення взаємодії і спілкування;
 - зсув акцентів: “перемога” у конфлікті значить більше, ніж реальне розв’язання проблеми.

Рис. 4.34. Дисфункціональні наслідки конфлікту

СПОСОБИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Профілактика конфліктів полягає, насамперед, у вчасному виявленні потенційних порушників спокою, недопущенні нападок конфліктних працівників на колег і спрямуванні їхньої енергії на спільну співпрацю.

Люди по-різному втягуються в конфлікт. Здійснюючи заходи щодо попередження конфліктів, менеджер повинен враховувати різні тактики поведінки людей у конфліктних ситуаціях.

Попередженню конфліктів значною мірою сприяють такі заходи:

- поліпшення умов праці;
- своєчасне і повне забезпечення працівників матеріалами, сировиною, інструментом;
- справедливий розподіл ресурсів;
- удосконалювання системи управління (погодженість, цілеспрямованість, ритмічність управлінських процесів);
- матеріальне і моральне стимулювання працівників;
- контроль дотримання моральних і етичних норм, правил і традицій;
- організаційні заходи щодо попередження конфліктів.

Рис. 4.35. Нівелізація конфліктів

Передумовами попередження негативних явищ у трудових колективах є:

- правильне використання і розвиток керівниками критики і самоаналізу поведінки серед персоналу;
- проведення постійної індивідуальної роботи з підлеглими, особливо з тими, хто має конфліктну спрямованість;
- створення й підтримка сприятливих міжособистісних відносин між окремими індивідами;
- постійна робота щодо поліпшення умов праці, вдосконалення її оплати, поліпшення організації виробництва та побутових умов працівників;
- суворе підпорядкування трудовому законодавству;
- дотримання службової етики;
- врахування очікувань підлеглих.

Менеджеру важливо знати і враховувати у своїй повсякденній діяльності очікування підлеглих. Вони, як правило, очікують від свого керівника уміння налагодити роботу, знання справи і перспектив підприємства, справедливої винагороди за роботу і людське ставлення до них.



Конфлікти легко передбачити в добре організованому колективі. Чим згуртованіше колектив, тим менше можливостей виникнення в ньому конфліктів.

Рис. 4.36. Попередження негативних явищ у трудових колективах

На наш погляд, цікаво як приклад навести правила поведінки, що були у свій час вироблені командуванням ВМС США. Щоб попередити обвинувачення в сексуальних домаганнях, чоловікам рекомендується регулювати свою поведінку за аналогією із сигналами світлофора.



Зелений

Поведінка, що не є сексуальним домаганням, – це типові дії і прояв звичайної ввічливості, що часто мають місце в офісі: поради по роботі, дотик, що не має сексуального характеру (взяти кого-небудь під лікоть), словесне вираження турботи, підбадьорення, дружелюбна розмова чи ввічливий комплімент.

Жовтий

Деякі з перерахованих видів поведінки не піддаються чіткому визначенню, інші ж явно відносяться до сексуального домагання, тому від усіх них рекомендується утримуватися. Це: порушення інтимно відстані (вторгнення в “особистий простір”), посвистування, запитання про особисте життя, вульгарні жарти, непристойні погляди, наполегливе запрошення на побачення, незважаючи на відмовлення, наявність у приміщенні двозначних плакатів і календарів, небажані листи і вірші, дотики, жести і пози сексуального характеру.

Червоний

Усі перераховані нижче види поведінки однозначно вважаються сексуальними домаганнями, а особи, що допускають подібну поведінку, повинні бути відповідним чином покарані. Це: сексуальні послуги за просування по службі і погрози у випадку відмовлення, наявність у приміщенні відвертих (порнографічних) зображень, включаючи календарі і плакати, тощо.

Рис. 4.37. Поведінка за аналогією сигналам світлофора

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Попередження виникнення конфліктів.

Досвідчені менеджери у випадку виникнення конфліктної ситуації *найчастіше застосовують такі методи:*

- переконують сторони уникнути конфлікту;
- усіляко демонструють учасникам неможливість домогтися бажаного методом конфлікту;
- організують спільний з учасниками пошук шляхів примирення (переговори);
- докладають зусиль до об'єднання всіх конфліктуючих сторін прагненням до загальної мети;
- загрожують виявити призвідника і покарати його;
- використовують адміністративні методи;
- використовують спеціальні механізми (арбітраж, незалежний посередник).

Внутрішній конфлікт в організації найчастіше вдається перебороти або шляхом проведення структурних змін і узгодження особистих інтересів з інтересами колективу, або усуненням елементів, які не сприяють успіху в цілому, застосовуючи непопулярні заходи (погрози, адміністративні заходи, у тому числі і звільнення).

Вирішуючи конфліктні ситуації, треба в першу чергу враховувати інтереси справи, а також освітній, культурний і розумовий рівень, світогляд працівників, інтерес, бажання і їхні здібності до виконання роботи.

Рис. 4.38. Методи управління конфліктами

Першочергові дії менеджера в разі виявлення передконфліктної чи конфліктної ситуації.

Якщо керівнику стало відомо про передконфліктну ситуацію, послідовність його дій повинна бути такою:

- з'ясувати обставини розбіжностей, що виникли, їх причину, джерела тощо;
- опитати осіб, які володіють інформацією, про те, що зароджується суперечність;
- провести індивідуальну бесіду з кожним з учасників конфлікту з метою визначення їх поглядів(думок) про ситуацію, що склалася, та шляхів подальшої роботи з ними;
- визначити можливі наслідки розбіжностей;
- взяти активну участь у подоланні цих розбіжностей.

Якщо ж конфлікт уже почався, те необхідно:

- використати усі рекомендації, що пропоновані в попередньому варіанті;
- вжити заходи, що виключають нанесення морального або матеріального збитку з боку учасників конфлікту;
- розглянути конфлікт по суті і дати йому принципову оцінку;
- домогтися фактичного усунення гострих розбіжностей, що виникли, при необхідності – адміністративними засобами.

Рис. 4.39. Першочергові дії менеджера в разі виявлення передконфліктної чи конфліктної ситуації

Винесення конфлікту на привселюдність.

Сутність такого методу полягає у зверненні по допомогу до громадськості і керівництва. Даний спосіб вирішення конфлікту можна використовувати з дотриманням таких умов:

- наявна повна впевненість у тому, що позиція в конфлікті, вимоги до іншої сторони і особиста поведінка справедливі;
 - саме звертання до громадськості і керівництва коректне як за змістом, так і за формою;
 - не скаржитися на опонента, а характеризувати виниклу проблему, викладати як власну позицію, так і позицію іншої сторони;
 - не давати ніяких негативних емоційних оцінок позиції другої сторони, і тим більше їй як особистості;
- навпаки, підкреслювати власне шанобливе ставлення до думки й особистості опонента, до сильних сторін в його підході;
- просити про допомогу у вирішенні ситуації, а не про покарання другої сторони.

З урахуванням цих вимог, як показує практика, даний спосіб вирішення конфлікту може дати хороший результат.

Рис. 4.40. Винесення конфлікту на привселюдність

ТИПОВІ СТИЛІ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

Відхилення –



прагнення піти від конфліктної ситуації, не прикладаючи зусиль для її вирішення, відсутність прагнення до задоволення інтересів партнера, відсутність тенденції до досягнення власних цілей.

Пристосування –



зміна власної позиції, зміна поведінки, пристосування до позиції іншої сторони, однобічне поступлення не в головному для себе як пропозиція вирішити конфлікт.

Співробітництво –



спільне вирішення проблеми, відкритий пошук і вироблення рішення, що задовольняє інтереси всіх сторін. Це найбільш ефективний, але одночасно і найбільш складний спосіб вирішення конфлікту.

Рис. 4.41. П'ять типових стилів поведінки К.У.Томаса і Р.Х.Кілменна в конфліктних ситуаціях (1)

Суперництво –

прагнення отримати задоволення своїх власних інтересів на шкоду іншому. У рамках цього стилю переважає відкрита боротьба за свої інтереси, завзяте і наполегливе відстоювання своєї позиції, прагнення примусити прийняти свою точку зору будь-яким способом.

Той, хто прагне це зробити, не цікавиться думкою інших, поводить себе агресивно, застосовує владу, примус, тиск, використовує залежність партнера.

Компроміс –

врегулювання розбіжностей шляхом взаємних поступок, прийняття точки зору іншої сторони, але до визначеної межі. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, тому що він зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість вирішити конфлікт до загального задоволення.

Ефективні шляхи запобігання і врегулювання конфліктів. Вибрати найбільш ефективні шляхи запобігання і врегулювання конфліктів, а також більш глибоко зрозуміти особливості власної поведінки в конфліктних ситуаціях можна за допомогою тесту “Чи конфліктна ви людина?”, розробленого К.У.Томасом і Р.Х.Кілменном.

Рис. 4.42. П’ять типових стилів поведінки К.У.Томаса і Р.Х.Кілменна в конфліктних ситуаціях (2)

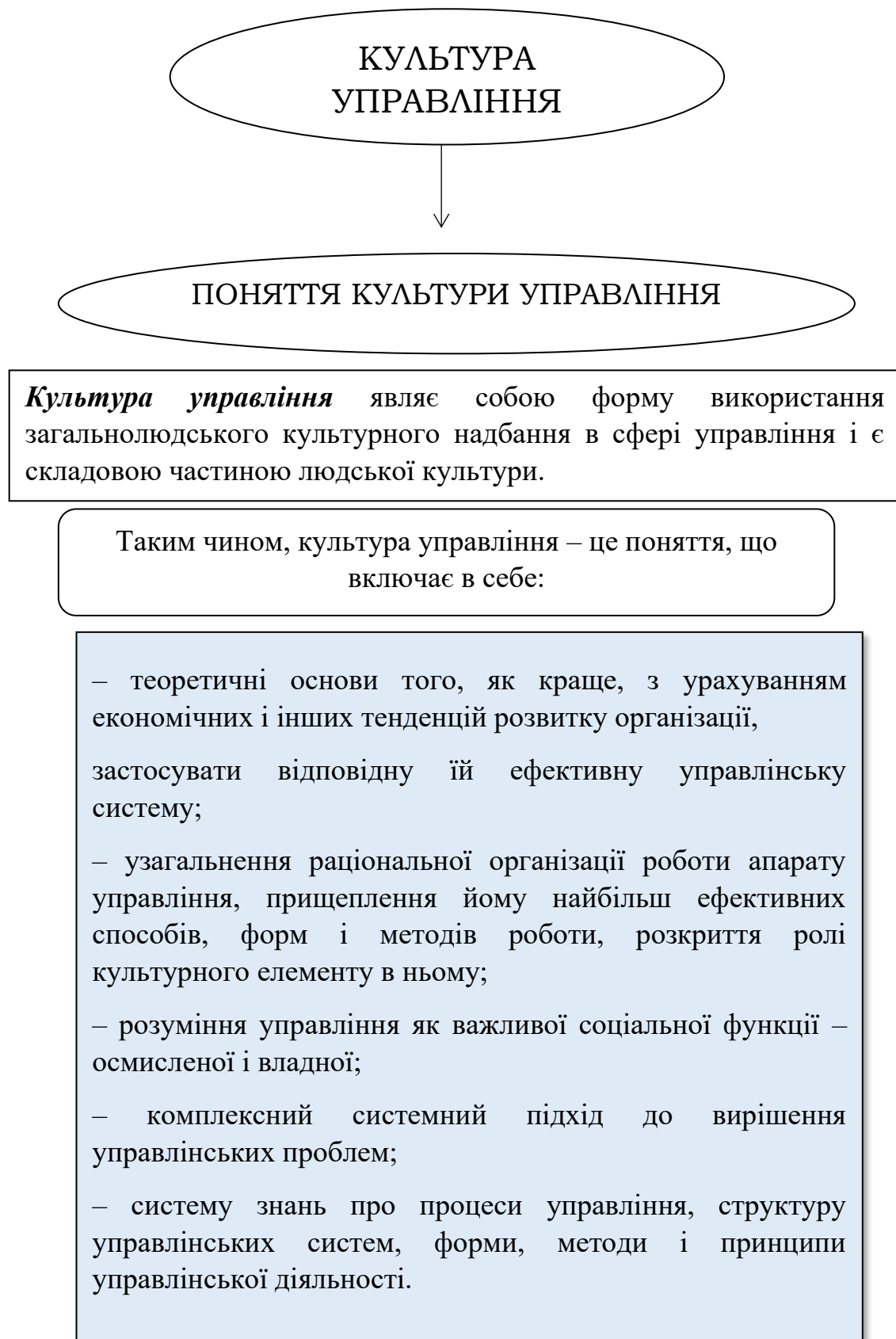


Рис. 4.43. Поняття культури управління

До основних характеристик культури управління відносять:

- форму організаційної поведінки персоналу;
- стиль і тактику поведінки з точки зору моральних і етичних цінностей;
- особисту поведінку, почуття міри, такт і відповідальність персоналу;
- поведінку відповідно до правил і норм естетики, що не ображають інших, подобаються їм і не викликають протесту.

Задачі культури управління полягають:

- у повідомленні інформації керівникам-практикам про різні методи вирішення організаційно-управлінських проблем;
- у навчанні керівників цілепокладанню, науковому аналізу труднощів;
- у демонстрації їм, як варто оцінювати переваги і недоліки управлінських рішень.

Врахування елементів культури управління в менеджменті дозволяє поліпшити організацію управлінського процесу, спростити й здешевити його, забезпечити злагодженість і чіткість роботи управлінського апарату, а значить, усього персоналу підприємства.

Рис. 4.44. Характеристика культури управління

ОСОБЛИВОСТІ КУЛЬТУРИ ПРАЦІВНИКІВ УПРАВЛІННЯ

Культура працівників управління є визначальним та найважливішим елементом і залежить від багатьох факторів. Вона характеризується рівнем загальної культури, наявністю ділових якостей, необхідних для виконання посадових обов'язків, усебічними знаннями особливостей управлінської праці, умінням спілкуватися з персоналом, керуючись при цьому загальноприйнятими правилами спілкування між людьми.

Культура процесу управління визначається тим, наскільки широко в організації застосовуються сучасні прогресивні методи управління.

Це значить, що:

- кожен працівник апарату управління чітко знає мету, зміст, організацію і складові частини своєї роботи, методи і порядок її виконання;
- раціонально організована праця керівників (розподіл, кооперація і регламентація праці);
- використовується механізація й автоматизація процесів управління;
- на високому рівні проводяться наради, збори, прийом відвідувачів і розмови по телефону.

Рис. 4.45. Особливості культури працівників управління

Культура документації –

невід’ємний елемент культури управління, оскільки процес управління немислимий без обміну інформацією, основним носієм якої є документи.

Основні ознаки високого рівня культури управління в організації:

- – доброзичливе і гуманне ставлення до людей;
- – щирість і природність у поведінці, вчинках, здатність у будь-яких умовах залишатися самим собою;
- – правдивість і відвертість, широта мислення;
- – терпимість, чуйність і повага до людей;
- – скромність, розвинуте почуття власної гідності;
- – ввічливість, готовність відгукнутися на прохання інших;
- – розумне і природне дотримання прийнятих у суспільстві правил поведінки, шанобливе ставлення до звичаїв і норм життя та діяльності інших людей і народів.

Рис. 4.46. Культура документації

ТЕМА 5. ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА НАВИЧКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

*Менеджери повинні бути візіонерами, здатними передбачити майбутнє та
адаптувати стратегії для зміни умов*
Джон Фрэнсис



Рис. 5.1. Автократичний тип керівника

ДЕМОКРАТИЧНИЙ ТИП КЕРІВНИКА

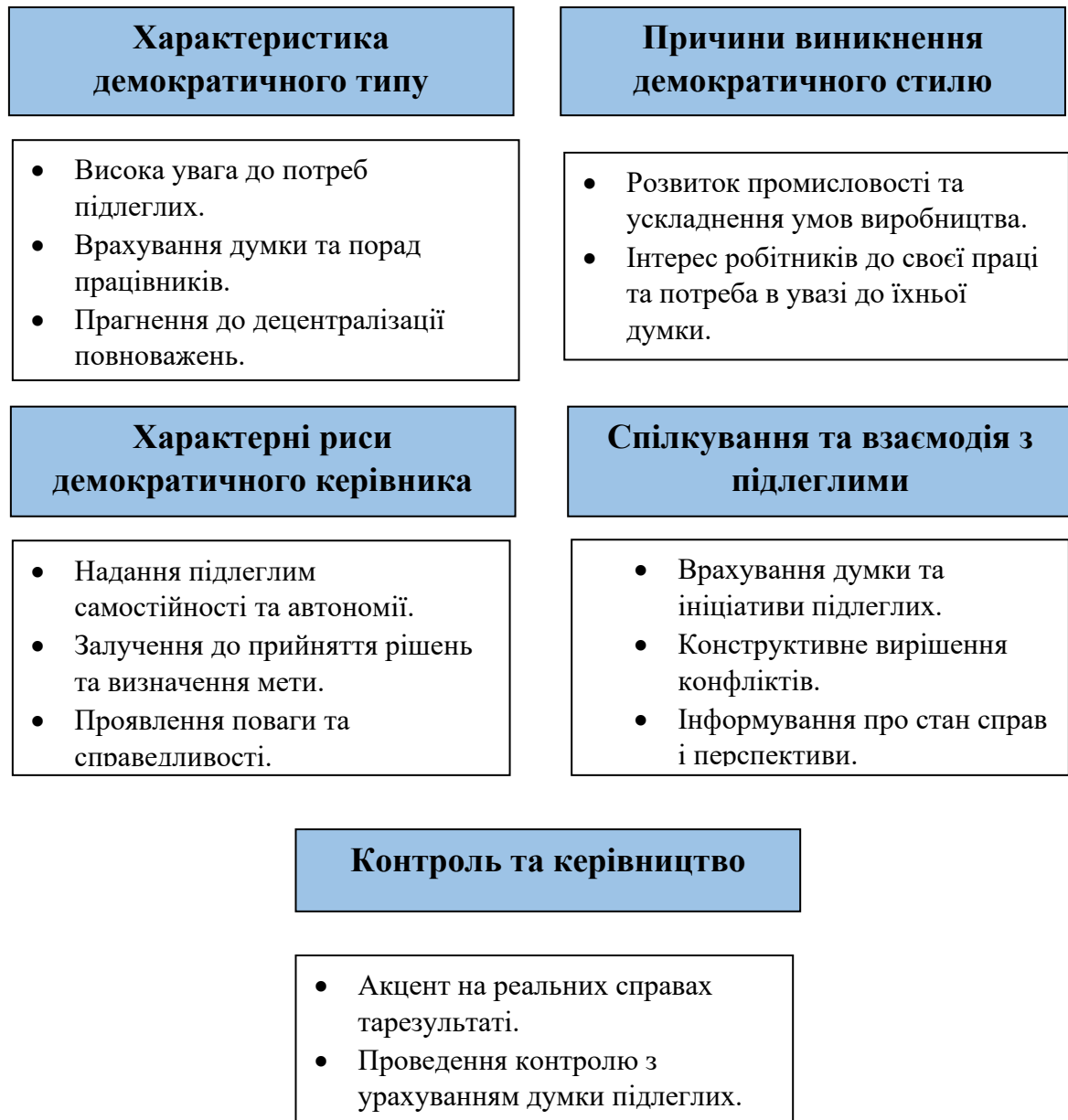


Рис. 5.2. Демократичний тип керівника



Рис. 5.3. Ліберальний тип керівника

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПІВ КЕРІВНИКІВ

Спосіб прийняття рішень:

Автократ: самостійно.

Демократ:
консультується з
підлеглими.

Спосіб доведення вказівок до виконавців:

Автократ: наказує.

Демократ:
пропонує.

Ліберал: просить.

Ставлення до ініціативи підлеглих:

Автократ: глушить.

Демократ: хвалить,
використовує в інтересах
справи.

Ліберал: віддає в руки
підлеглих.

Спілкування:

Автократ: витримує
дистанцію.

Демократ: любить
спілкуватися,
налаштований дружельно.

Ставлення до дотримання дисципліни:

Автократ: прихильник
жорсткої, формальної
дисципліни.

Демократ: застосовує
індивідуальний підхід,
прихильник розумної
дисципліни.

Ліберал: вимагає
формального дотримання
дисципліни.

Ставлення до методів морального впливу:

Автократ: використовує
покарання як основний
спосіб стимулювання.

Демократ: використовує
різні способи
стимулювання.

Ліберал: також
використовує різні способи
стимулювання.

Рис. 5.4. Порівняльна характеристика типів керівників

ПОНЯТТЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА, ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ Й ВИДИ

Поняття стилю керівництва: С стиль керівництва визначається як гнучка поведінка менеджера щодо співробітників, змінюється в залежності від ситуації. Це сукупність найбільш характерних методів вирішення проблем у процесі керівництва

Особливості автократичного керівництва

Переваги:

Більший обсяг роботи.

Недоліки:

Низька мотивація.

Відсутність дружнього стосунку.

Вища агресивність та тривожність у колективі.

Більша залежність підлеглих.

Класифікація і характеристики стилів керівництва

**Авторитарний стиль
керівництва:**

Використовується в екстремальних умовах.

Менеджер має всю повноту влади.

Застосовується, коли відсутня підтримка в колективі та низький рівень мотивації у підлеглих.

Призводить до більшого обсягу роботи, але низької мотивації та відсутності групового мислення.

Рис. 5.5. Поняття стилю керівництва, його особливості й види

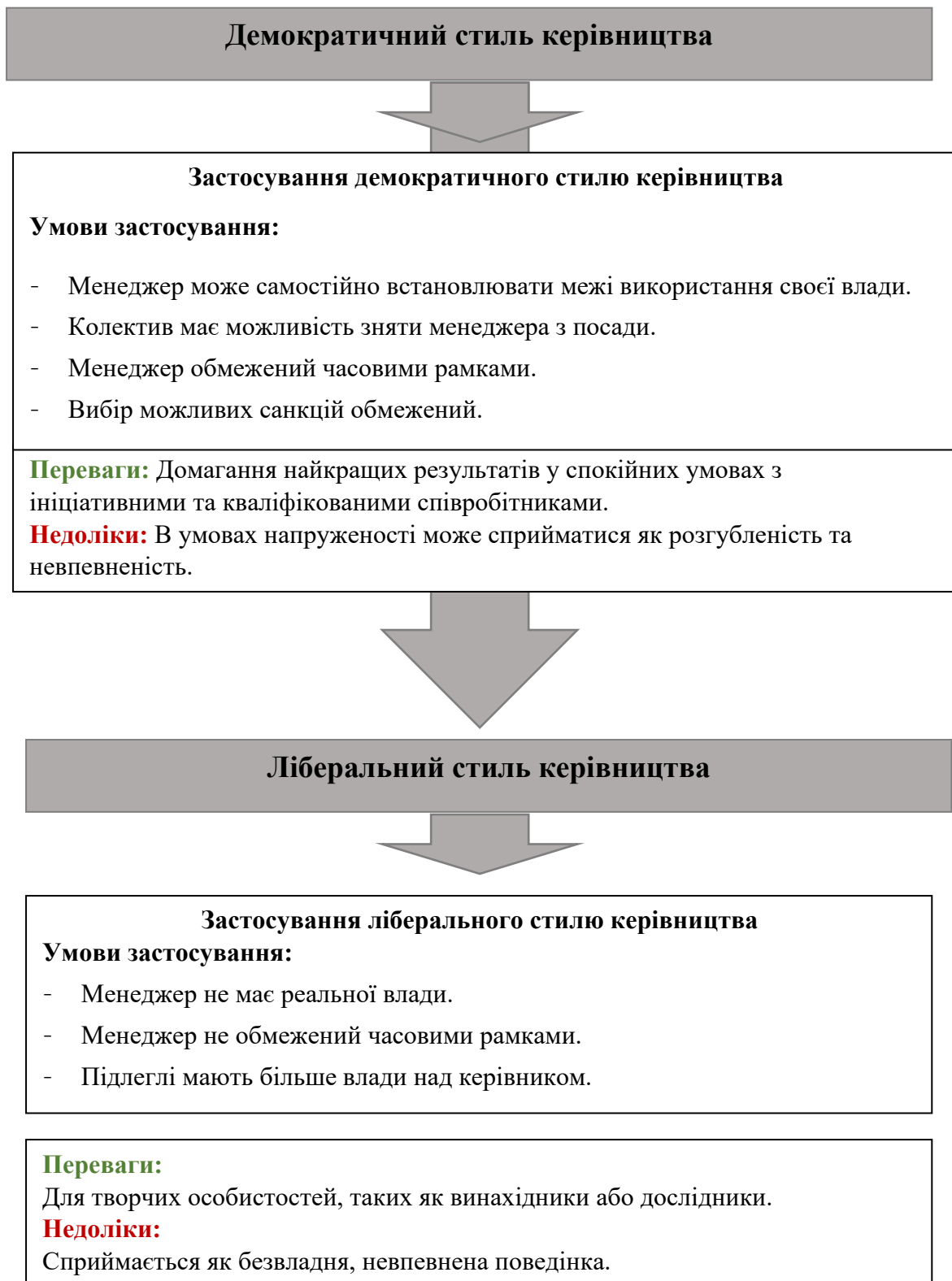


Рис. 5.6. Переваги та недоліки стилів керівництва

Оволодіння знаннями сучасного менеджменту:

Систематичне вивчення та оновлення знань у галузі менеджменту.

Поглиблене розуміння стратегій, методів та технік керівництва.

Відповідність характеру об'єкта управління:

Адаптація стилю керівництва до особливостей та потреб конкретного колективу.

Розвиток навичок гнучкого адаптивного керівництва.

Професіоналізм та ділові якості:

Розвиток навичок прийняття рішень на основі об'єктивного аналізу ситуацій.

Розвиток лідерських якостей, таких як мотивація, емпатія та вплив.

Індивідуальні особливості та цінності:

Самопізнання та визначення особистих цінностей, які відображаються у стилі керівництва. Визначення власних життєвих пріоритетів та цілей.

Формування особистого стилю керівництва**Організація робочого часу та управління інформацією:**

Раціональне планування робочого часу з урахуванням стратегічних та оперативних завдань. Ефективне використання інформаційних технологій та інструментів управління.

Розвиток особистого та професійного зростання:

Систематичне навчання та професійний розвиток через курси, тренінги, літературу тощо. Впровадження системи постійного самовдосконалення та отримання зворотного зв'язку.

Побудова взаємин та атмосфери в колективі:

Створення сприятливої атмосфери співпраці та взаєморозуміння в колективі. Розвиток комунікаційних навичок для побудови ефективних взаємин з підлеглими та колегами.

Управління вільним часом та відпочинком:

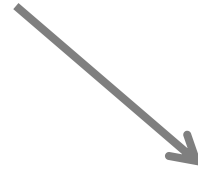
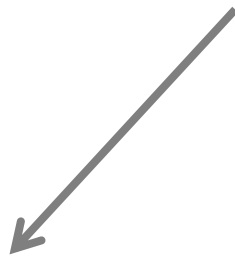
Забезпечення балансу між роботою та відпочинком для підтримки продуктивності та психологічного благополуччя. Розвиток навичок стресоустойчивості та самозбереження.

Рис. 5.7. Формування особистого стилю керівництва

"РЕШІТКА" МЕНЕДЖМЕНТУ – ДВОВИМІРНИЙ ОПИС СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА

Жорсткі керівники можуть швидко домогтися гарних короткочасних результатів, але ціною втрати найбільш цінних працівників.

Блейк і Дж.Мутон, автори роботи "Наукові методи управління", запропонували управлінську сітку для аналізу роботи менеджерів – "решітку" менеджменту, виходячи з допущення, що найважливішими об'єктами уваги є люди і виробництво. У результаті численних досліджень і спостережень автори дійшли висновку, що результат будь-якої діяльності досягається в "силовому полі" між виробництвом і людиною.



Графік "решітки" менеджменту

Горизонтальна вісь характеризує обсяг виробництва, а вертикальна вісь ставлення до працівників. Між цими напрямками існує протиріччя,

Характерні стилі управлінської поведінки:

"9-1" – стиль орієнтований на виробництво.

"1-9" – стиль з фокусом на людські відносини.

"5-5" – компромісний стиль.

"1-1" – слабкий менеджмент з неефективним виконанням.

"9-9" – оптимальний стиль, спрямований на максимальний виробничий результат та увагу до працівників.

Рис. 5.8. "Решітка" менеджменту – двовимірний опис стилю керівництва

Сучасна теорія і практика менеджменту визначають безумовні вимоги до стилю керівництва

Основні Вимоги:

- ◇ Обґрунтований розподіл повноважень і відповідальності між виконавцями.
- ◇ Своєчасне інформування колективу про необхідність і критерії прийняття рішень.
- ◇ Всебічне залучення персоналу до вироблення і реалізації прийнятих рішень.
- ◇ Доручення конкретних завдань з урахуванням здібностей, навичок і знань працівників.
- ◇ Шанобливе ставлення до пропозицій і прохань підлеглих.
- ◇ Згуртовування колективу через нетерпиме ставлення до порушень трудової дисципліни та підтримку ділових відносин.
- ◇ Виховання у співробітників сумлінності й ініціативи.
- ◇ Прояв волі і наполегливості для своєчасного і якісного виконання завдань.

Принципи Ефективного Впливу:

- ◇ Підтримка почуття самоповаги у підлеглих.
- ◇ Увага до проблем, а не до особистостей.
- ◇ Постановка необхідних вимог.
- ◇ Підтримка зворотних зв'язків.

Застосовуючи ці принципи, керівник може досягти бажаних результатів:

Заохочення підлеглих до сумлінної роботи.

Наведення на думку тих, кому потрібна лише підказка.

- ◇ Надання порад тим, кому необхідна підтримка та настанови.
- ◇ Накладання вимог на тих, хто не виконує обов'язки.
- ◇ Прийняття категоричних рішень у випадках, коли це необхідно.

Рис. 5.9. Вимоги до сучасного стилю керівництва

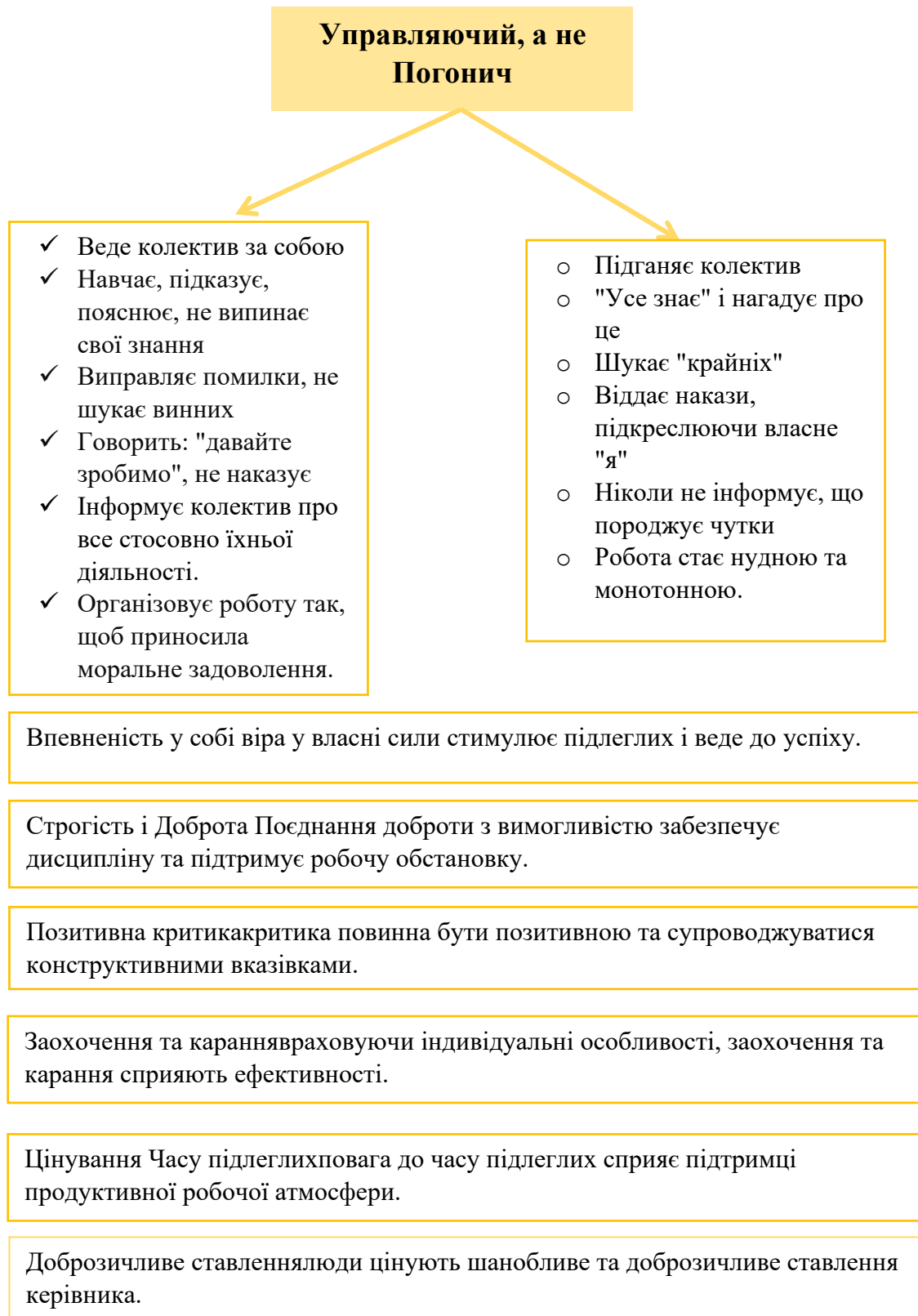


Рис. 5.10. Десять якостей ефективного керівника

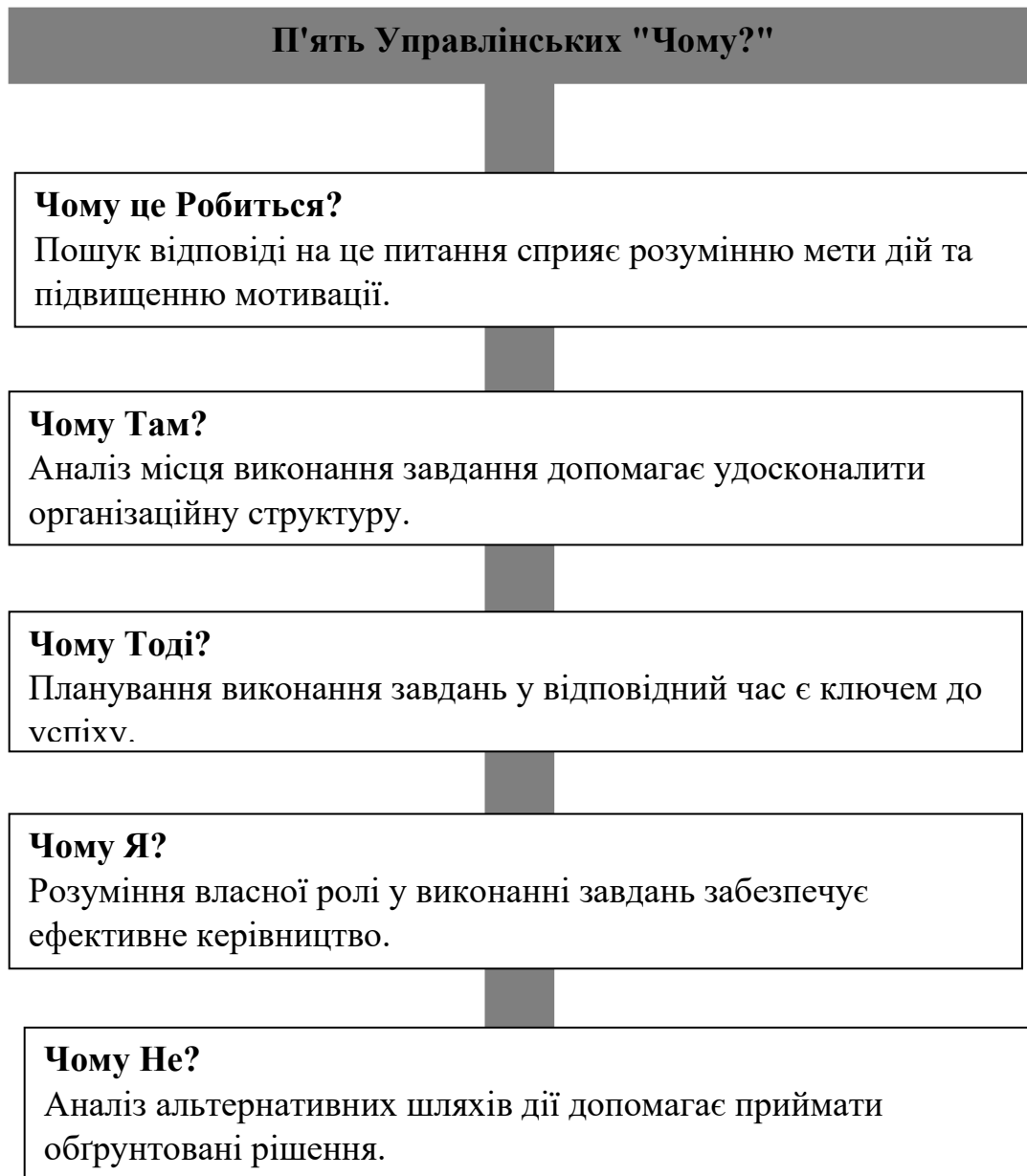


Рис. 5.11. П'ять управлінських "чому?"

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА

Представницька Функція

- ⇒ Культурне спілкування.
- ⇒ Гарні манери та міміка.
- ⇒ Правильний вигляд.

Адміністративна Функція

- ⇒ Організація виконавчої діяльності.
- ⇒ Поточний контроль і координація роботи підлеглих.
- ⇒ Управління персоналом.
- ⇒ Стимулювання та мотивація.

Виховна Функція

- ⇒ Організація прийняття рішень.
- ⇒ Мотивація та контроль працівників.

Експертно-Інноваційна Функція

- ⇒ Консультування підлеглих.
- ⇒ Вивчення новинок і розробка нових товарів чи послуг.
- ⇒ Удосконалення організаційної структури.

Комунікаційна Функція

- ⇒ Передача інформації робочим групам.
- ⇒ Отримання інформації від підлеглих.
- ⇒ Ведення ділових переговорів та відповіді на листи та дзвінки.

Лідерська Функція

- ⇒ Формування бажань і представлень про цілі діяльності.
- ⇒ Концентрація зусиль на досягнення цілей організації.

Соціальна Функція

- ⇒ Допомога підлеглим.
- ⇒ Створення сприятливого морального і психологічного клімату.
- ⇒ Підтримка традицій.

Стратегічна Функція

- ⇒ Постановка цілей і вибір методів досягнення.

Рис. 5.12. Основні функції керівника

Влада – це не лише право виносити розпорядження, але й сила, яка примушує інших підкорятися. Організація може бути ефективною лише за умови ефективного керівництва, тобто виконання всіх управлінських функцій.

Керівництво - це здатність менеджера впливати на поведінку та мотивацію підлеглих для досягнення виробничих цілей. Керівництво впливає з повноважень керівника, що визначають його компетенцію.

Існують різноманітні підходи до визначення влади:

Дж. Гелбрейт вважає, що влада - це можливість однієї людини чи групи людей нав'язувати свої цілі іншим.

В. Даль визначає владу як контроль над поведінкою.

Г. Лассуел вбачає владу в ступені участі в прийнятті рішень.

Т. Парсонс розглядає владу як систему ресурсів для досягнення загальних цілей.

Рис. 5.13. Поняття керівництво і влада

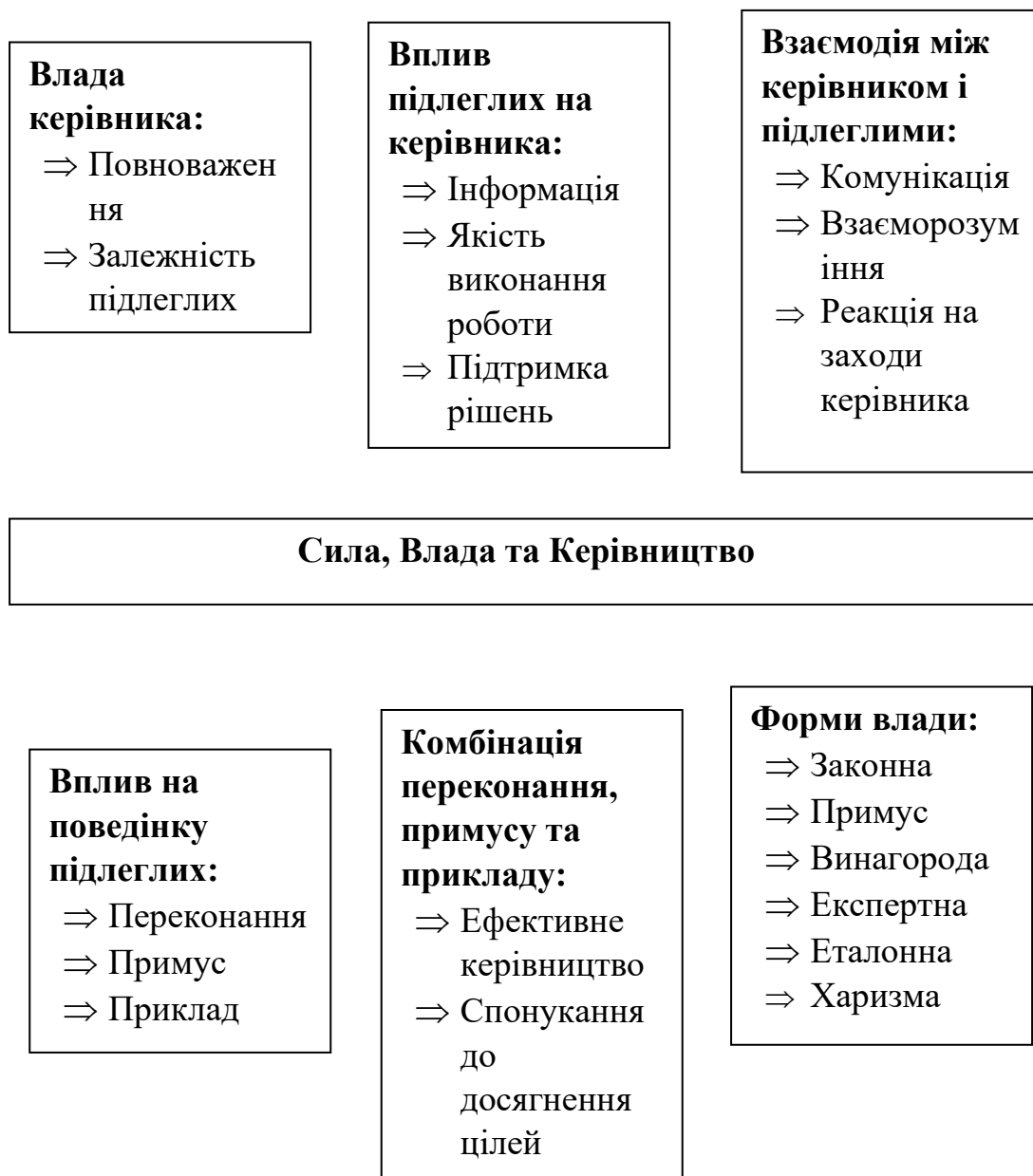


Рис. 5.14. Сила, влада та керівництво

ЛІДЕРСТВО Й АВТОРИТЕТ

Лідерство і авторитет:

- ⇒ Означення лідерства
- ⇒ Роль лідера у бізнесі
- ⇒ Формальні та неформальні лідери
- ⇒ Авторитет як ключовий аспект лідерства

Властивості лідерів:

- ⇒ Інтелектуальність та моральні якості
- ⇒ Психологічна підготовка
- ⇒ Гнучкість та компроміс
- ⇒ Спроможність до самовдосконалення

Характеристики лідерства:

- ⇒ Вплив на особистості та соціальні групи
- ⇒ Способи виявлення лідерства
- ⇒ Приклади успішного лідерства

Роль лідерства у досягненні цілей:

- ⇒ Управління змінами та складними ситуаціями
- ⇒ Потреба в лідерстві в сучасному управлінні

Мистецтво лідерства:

- ⇒ Психологічний підхід до спілкування
- ⇒ Уміння мотивувати та надихати
- ⇒ Виявлення впевненості та емоційного інтелекту

Характеристики ефективного лідера:

- ⇒ Співпраця та взаємопідтримка
- ⇒ Інтелектуальний розвиток
- ⇒ Емоційний і соціальний

Властивості успішного лідера:

- ⇒ Чесність, справедливість та співчуття
- ⇒ Чітке бачення та стратегічне мислення

Рис. 5.15. Лідерство й авторитет

Роль неформального лідера:

Неформальний лідер здійснює ряд функцій у групі, включаючи арбітра, експерта, координатора.

Він також відповідає за формування корпоративної культури та норм.

Лідер та авторитет:

Сучасний лідер - це той, хто здатний передбачити поведінку інших, ладити з ними і служити їм.

Відмінність між формальним керівником і неформальним лідером полягає у відповідальності, яку вони несуть.

ЛІДЕРСТВО Й АВТОРИТЕТ

Авторитет керівника:

Авторитет керівника ґрунтується на його особистих якостях, знаннях і здібностях.

Він може бути формальним (офіційним), особистісним та повним (реальним).

Стиль керівництва та авторитет:

Правильний стиль керівництва сприяє підвищенню авторитету керівника і реальному впливу на підлеглих.

Керівник, який не став лідером серед підлеглих, може не мати реального авторитету та не досягати високих результатів.

Рис. 5.16. Авторитет та стиль керівника

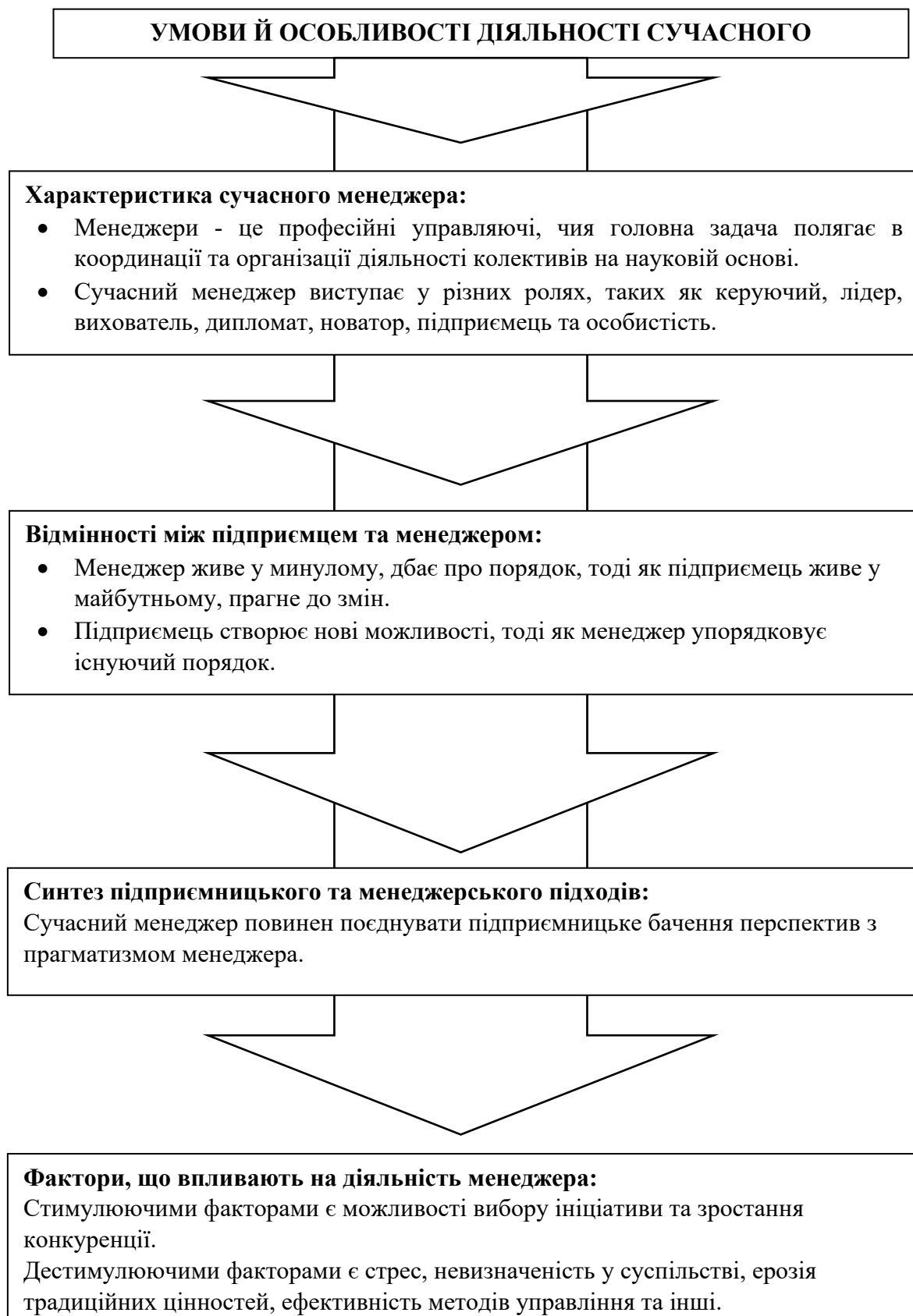


Рис. 5.17 Умови й особливості діяльності сучасного менеджера

ЯКОСТІ, ЗДІБНОСТІ І НАВИЧКИ, НЕОБХІДНІ ДЛЯ УСПІХУ

Тонке розуміння людської природи та характерів: Менеджер повинен бути здатний розуміти мотивації, потреби та особливості своїх співробітників. Це допомагає йому підтримувати продуктивні відносини та ефективно керувати персоналом.

Фізичне здоров'я та розумові якості: Здоровий фізичний стан та розумова гнучкість допомагають менеджеру зберігати енергію та працездатність на тривалий термін, що особливо важливо в умовах високого темпу та стресового середовища сучасного бізнесу.

Моральні якості та почуття відповідальності: Чесність, ініціативність, свідомість відповідальності та почуття обов'язку створюють основу для довіри та етичного керівництва.

Уміння встановлювати чіткі особисті цілі та раціонально керувати ресурсами: Це допомагає менеджеру визначати пріоритети та керувати часом, енергією та іншими ресурсами для досягнення поставлених завдань.

Мудрість, справедливість, хитрість та енергійність: Ці якості важливі для досягнення балансу та успіху в різних аспектах управління. Справедливість допомагає підтримувати довіру серед персоналу, а хитрість та енергійність дозволяють знаходити нові шляхи досягнення цілей.

Уміння слухати, говорити, читати та писати: Ці комунікаційні навички допомагають менеджеру ефективно спілкуватися зі співробітниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Загальний розвиток, спеціальні знання та досвід: Менеджер повинен постійно розвивати свої знання та навички в різних аспектах управління, а також набувати практичний досвід для ефективного вирішення завдань.

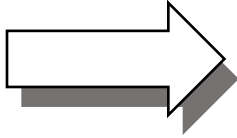
Організаторські здібності та уміння керувати собою й іншими: Менеджер повинен бути здатний ефективно планувати, координувати та контролювати роботу свого колективу, а також вміти мотивувати та наводити приклад для підлеглих.

Рис. 5.18 Якості, здібності і навички, необхідні для успіху



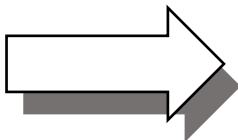
Рис. 5.19 Організаторські здібності

ВИМОГИ ДО ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА В РІЗНИХ КРАЇНАХ



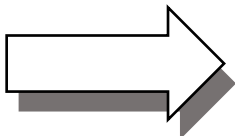
Вимоги до американських менеджерів:

- Високий рівень прагматизму
- Ощадливість
- Напористість
- Надійність
- Рішучість
- Ясність мови
- Увага до технічної сторони управління
- Індивідуалізм
- Висока теоретична підготовка



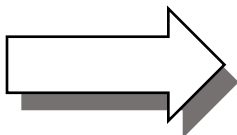
Вимоги до японських керівників:

- Енергійність, ініціативність, рішучість
- Довгострокове передбачення
- Гнучкість, широта поглядів, глобальний підхід
- Уміння чітко формулювати цілі
- Завзята робота, безупинне навчання
- Безкорисливість, неупередженість, лояльність
- Здатність створювати колектив і гармонічну атмосферу



Вимоги до британських менеджерів:

- Розуміння управлінських процесів
- Чіткість у висловлюванні думок
- Навички управління ресурсами
- Навички установлення ділових відносин з клієнтами
- Планування і прогнозування роботи



Вимоги до французьких менеджерів:

- Талант керівника
- Обачність, агресивність, самопідпорядкування, покірність
- Впевненість у собі, пристосовність, сумлінність
- Швидкість прийняття рішень
- Спроможність підтримувати і використовувати особисті зв'язки

Рис. 5.20 Вимоги до особистості менеджера в різних країнах

ОРІЄНТИРИ ТА ВИМОГИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Орієнтири сучасного ефективного менеджера:

- Уміння керувати собою і своїм часом в умовах стресу, тиску і невизначеності.
- Прояснення особистих цінностей у контексті ерозії традиційних цінностей.
- Чітке формулювання цілей діяльності та особистих цілей.
- Самостійна відповідальність за власний розвиток та навчання.
- Швидке та ефективне розв’язання складних проблем.
- Уміння створювати результативні та винахідливі робочі групи для вирішення складних проблем.

Ознаки успішного менеджменту за Т. Пітерсом і Р.

Уотерменом:

- Здатність реалізовувати задумане.
- Обмежений штат співробітників і проста організаційна структура.
- Тісний контакт із замовником.
- Висока продуктивність роботи персоналу.
- Самоврядування на всіх рівнях.
- Зосередження уваги на суті бізнесу (місії).
- Дотримання правила: робити те, що знаєш і вмієш.
- Строгий і гнучкий контроль.

Характеристики ефективного керівника за П. Друкером:

- Спроможність розробляти розгорнутий план дій та приймати на себе відповідальність за рішення.
- Концентрація на можливостях, проведення продуктивних зустрічей та підтримка комунікації.
- Уважне слухання та співпраця з колегами.
- Мислення та висловлення як "ми", а не "я".

Формування позитивного ставлення підлеглих до керівника:

- Ідентифікація керівника як зразка для наслідування або уособлення чеснот.
- Зв'язування надій з керівником або сприйняття його як одного з колективу.

Рис. 5.21 Орієнтири сучасного менеджера

ЗУСТРІЧАЮТЬ ПО ОДЕЖИНЦІ

Загальний вплив одягу на управлінську діяльність

- Важливість зовнішнього вигляду для довіри та враження оточуючих.
- Роль одягу у викликанні професійного та солідного враження.

Вплив одягу на результативність роботи

- Пропорція успіху, залежна від зовнішнього вигляду та мови тіла.
- Сприйняття та враження від співрозмовника: відображення на результативності.

Ключові елементи стилю

- Класичний стиль та відповідність ситуації.
- Сполучення кольорів та тканин.
- Правильне вибори елементів одягу для різних типів одягу (однотонний, у смужку, картатий).

Вибір краватки

- Демонстрація статусу та смаку.
- Відповідність краватки за кольором і малюнком до сорочки та костюма.
- Правильний вузол та довжина краватки.

Ділова ситуація

- Відповідність стилю одягу зустрічі: строго й елегантно до вищих керівників, простіше та демократично для колективу.
- Вибір одягу на ділових переговорах та зустрічах з партнерами.

Врахування індивідуальних особливостей

- Вплив комплекції та зросту на вибір одягу.
- Відповідність одягу діловій ситуації.

Сполучення зовнішнього вигляду та професійного успіху

- Загальний вплив враження від зовнішнього вигляду на професійні досягнення.
- Взаємозв'язок між довірою до менеджера та його стилем одягу.

Рис. 5.22 Поєднання професійного успіху та зовнішнього вигляду

Недоліки жіночого менталітету:

- Пізніше ставлення до кар'єри.
- Пасивність і відсутність самосвідомості.
- Переоцінка особистих здібностей.
- Недооцінка неофіційних зв'язків та протекціонізму.
- Боязнь ризику та недостатня готовність до нього.
- Емоційність та уразливість.

Шляхи виправлення:

- Своєчасне усвідомлення професійних цілей.
- Розвиток самосвідомості та активності.
- Об'єктивна оцінка власних можливостей.
- Розуміння важливості мережі зв'язків.
- Підготовка до управління ризиками та прийняття відповідальності.
- Розвиток емоційної стійкості та самоконтролю.
- Узгодження соціальних ролей та конфліктів.
- Позитивне представлення себе в чоловічому середовищі.

Законодавча база та дискримінація

- Законодавчі норми, що забороняють дискримінацію за ознакою статі.
- Зусилля у сфері освіти та видавничої справи для усунення стереотипів.

Практика дискримінації в бізнесі

Скептичне ставлення до можливості жінок поєднувати роботу та сімейні обов'язки.

Нерівні умови просування чоловіків та жінок на роботі.

Віддача переваги чоловікам при призначенні на відповідальні посади.

Традиційні уявлення про ролі чоловіків та жінок

- Відсутність чіткого уявлення у керівництва організацій про ролі гендерів у суспільстві.

Необхідність спільних зусиль

- Роль спільних зусиль чоловіків і жінок у вирішенні проблеми дискримінації.
- Важливість для жінок опанування менеджерських навичок без втрати жіночості.

Рис. 5.23 Особливості жіночої психології і кар'єрне зростання



Рис. 5.24 Жіночий стиль керівництва

ОДЯГ І ЗОВНІШНІЙ ВИГЛЯД ЖІНКИ-КЕРІВНИКА

Костюм: Вибір костюма повинен бути ретельно продуманим і відповідати трендам моди та вимогам ділового стилю. Строгість, елегантність і практичність - ключові характеристики, які слід враховувати. Класичний стиль, такий як костюми зі спідницею, підтверджує надійність та професіоналізм.

Кольори: Для ділового одягу найбільш підходять темно-синій, рудувато-коричневий, бежевий, сірий та темно-коричневий. Зелені та яскраві кольори, як правило, не вважаються придатними для ділового стилю.

Довжина сукні та спідниці: Вона має бути вибрана з урахуванням особистих параметрів, але відповідати загальним вимогам елегантності та придатності для ділового оточення. Занадто короткі або занадто довгі варіанти можуть бути неприйнятними для офіційних подій.

Взуття: Закриті туфлі на каблуках середньої висоти найбільш підходять для робочого середовища. Кольори туфель слід вибирати з урахуванням кольору костюма. Панчохи мають бути натурального кольору, а на офіційних заходах неприпустимо відсутність панчіх.

Прикраси: Мінімалізм - ключ до успішного вибору прикрас для ділового стилю. Коштовності повинні бути невеликими та стриманими, щоб не відволікати увагу від професійного образу. Однак обручка є обов'язковою прикрасою, навіть для незаміжніх жінок, яка підкреслює їхню зосередженість на справах.

Рис. 5.25. Стильність одягу жінки-керівника

ОДЯГ І ЗОВНІШНІЙ ВИГЛЯД ЖІНКИ-КЕРІВНИКА

Зачіска: Вона має бути акуратною, гармоніювати з образом та враховувати особливості кабінету або робочого оточення. Занадто екстравагантні зачіски можуть відволікати увагу, тому краще уникати надмірної складності.

Колір волосся: Фарбування волосся, щоб виглядати молодше і привабливіше, є прийнятним. Однак часті зміни кольору волосся можуть підірвати авторитет. Темне волосся асоціюється з владою, тоді як світле - з популярністю.

Брови та макіяж: Обличчя має виглядати доглянутим і виразним, але при цьому макіяж повинен бути майже непомітним. Світлі брови можуть зробити вираз обличчя менш впевненим, тому варто уникати перебільшення з їхньою світлістю.

Аксесуари: Годинник, окуляри, сумка та ручка - всі ці дрібниці повинні бути обережно вибрані і підібрані до загального стилю і образу. Мінімалізм і якість - ключові принципи при виборі аксесуарів.

Косметика: Денний макіяж має бути природним і майже непомітним. Парфуми повинні бути легкими і ненав'язливими. Колір помади та інших косметичних засобів також слід вибирати з урахуванням природних тональностей.

Рис. 5.26. Макіяж та аксесуари жінки-керівника

ТЕМА 6. ЗМІСТ І ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Ефективне управління — це мистецтво змушувати людей робити те, що потрібно організації, з власної волі
Дуайт Ейзенхауер*

Управлінська діяльність – різновид розумової праці; аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, вирішення нестандартних ситуацій.

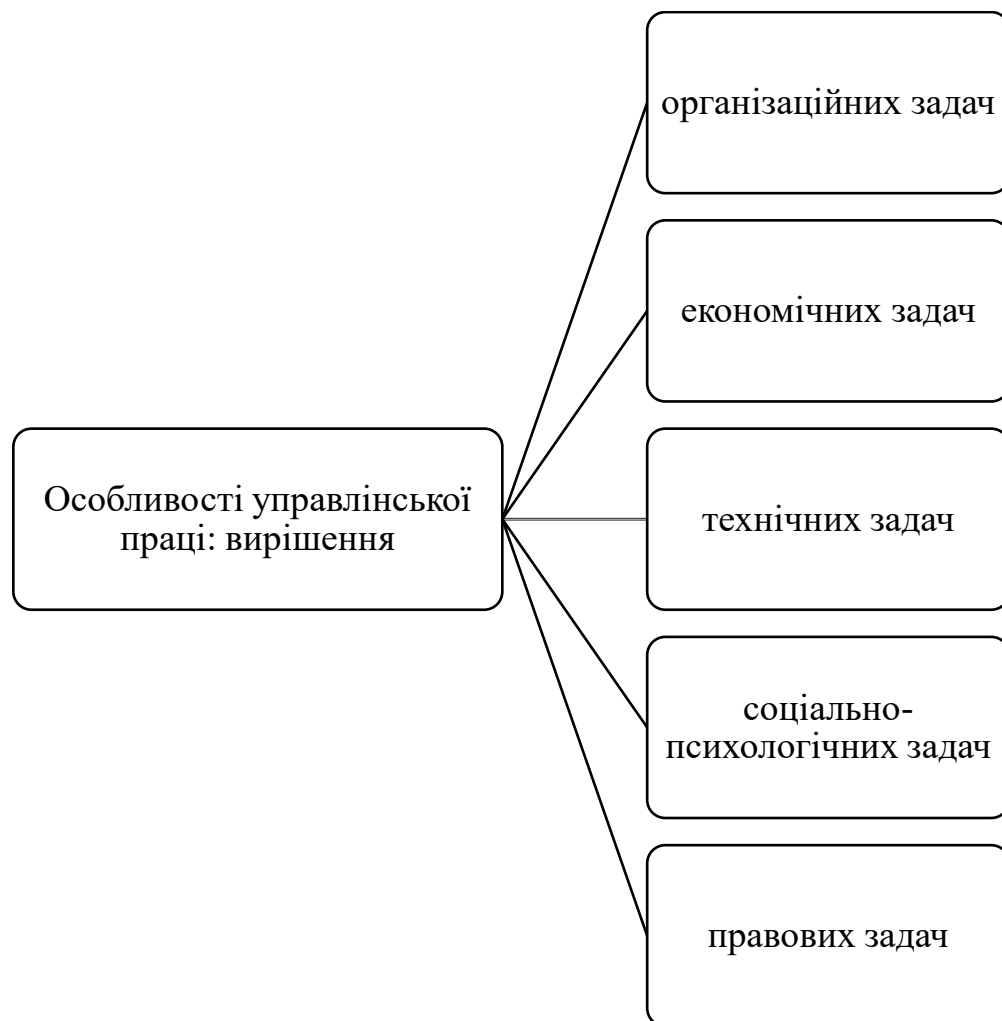


Рис. 6.1. Особливості управлінської праці

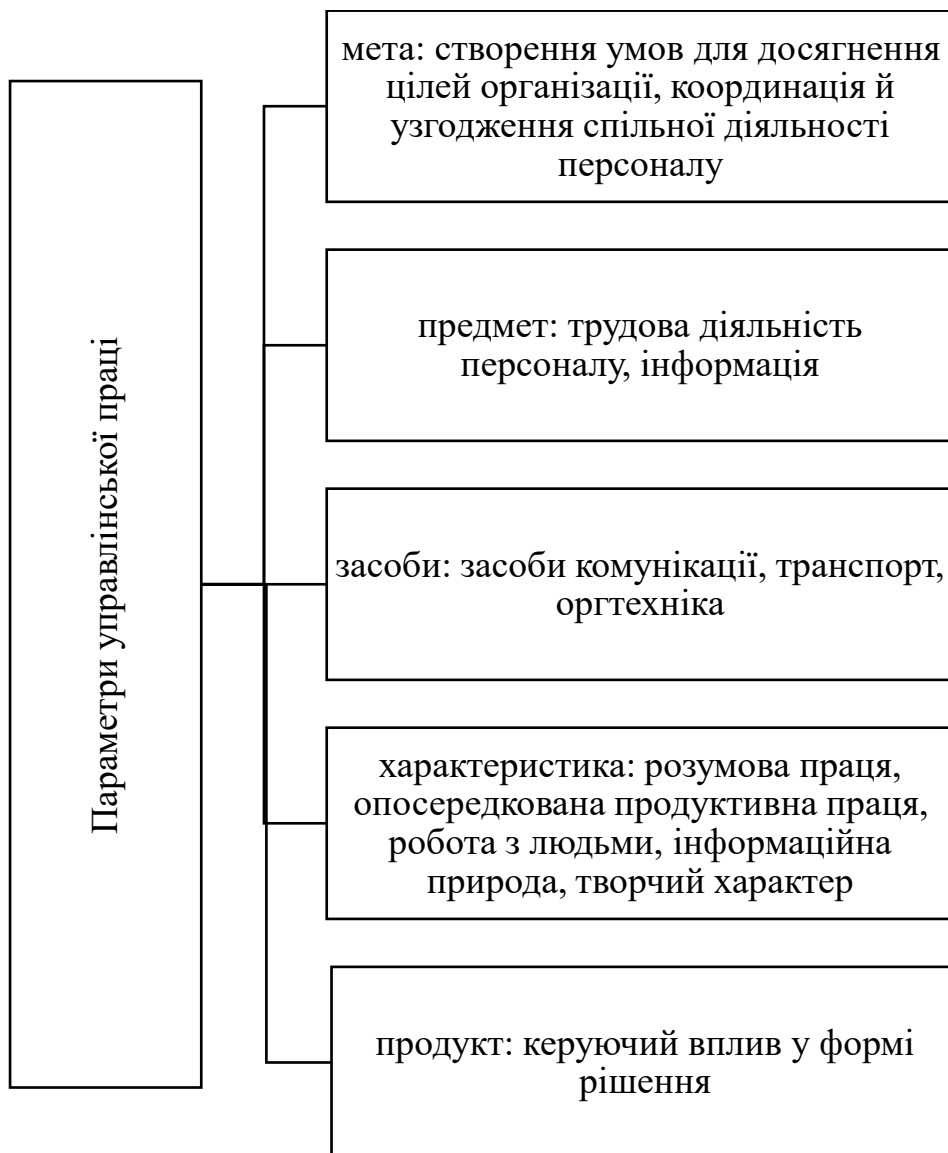


Рис. 6.2. Параметри управлінської праці

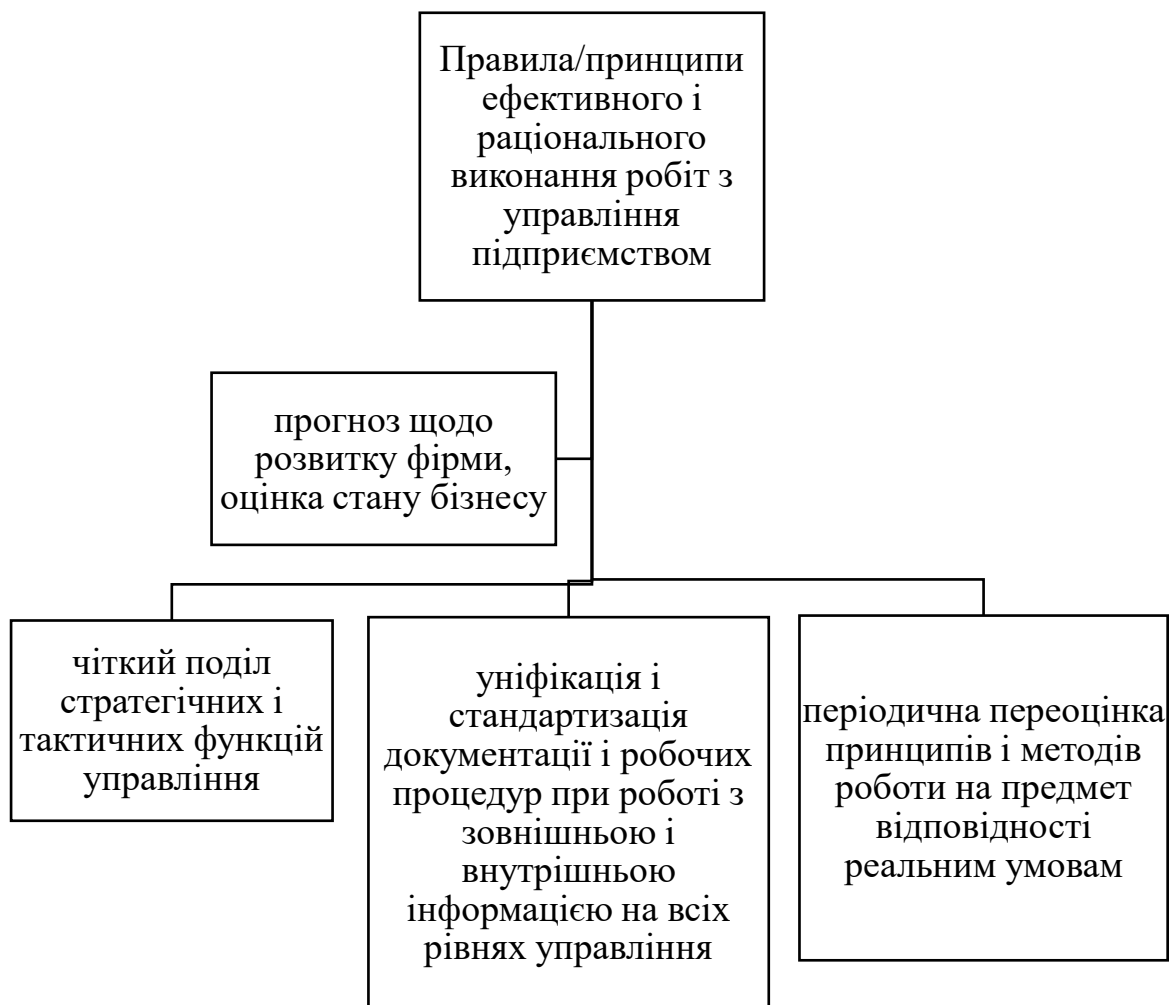


Рис. 6.3. Правила та принципи ефективного і раціонального виконання робіт з управління підприємством

Наукова організація управлінської праці – основу складають об'єктивні закони, принципи раціональної діяльності і методи роботи.

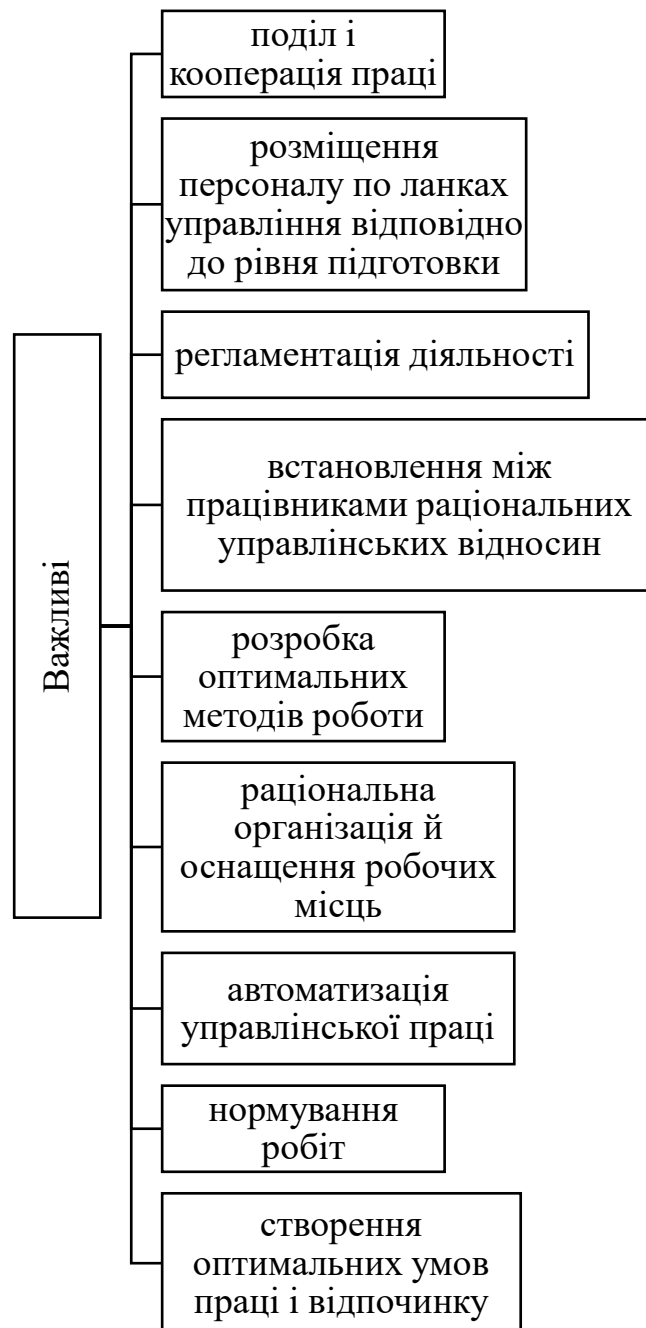


Рис. 6.4. Наукова організація управлінської праці

Організація управлінської праці - порядок і правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями й іншими працівниками відповідно до їх посадових інструкцій.



Рис. 6.5. Напрямки поділу управлінської праці

Кооперація управлінської праці - це форма організації праці, яка забезпечує погодженість спільних дій управлінського персоналу в процесі виконання окремих функцій управління.



Рис. 6.6. Кооперація управлінської праці

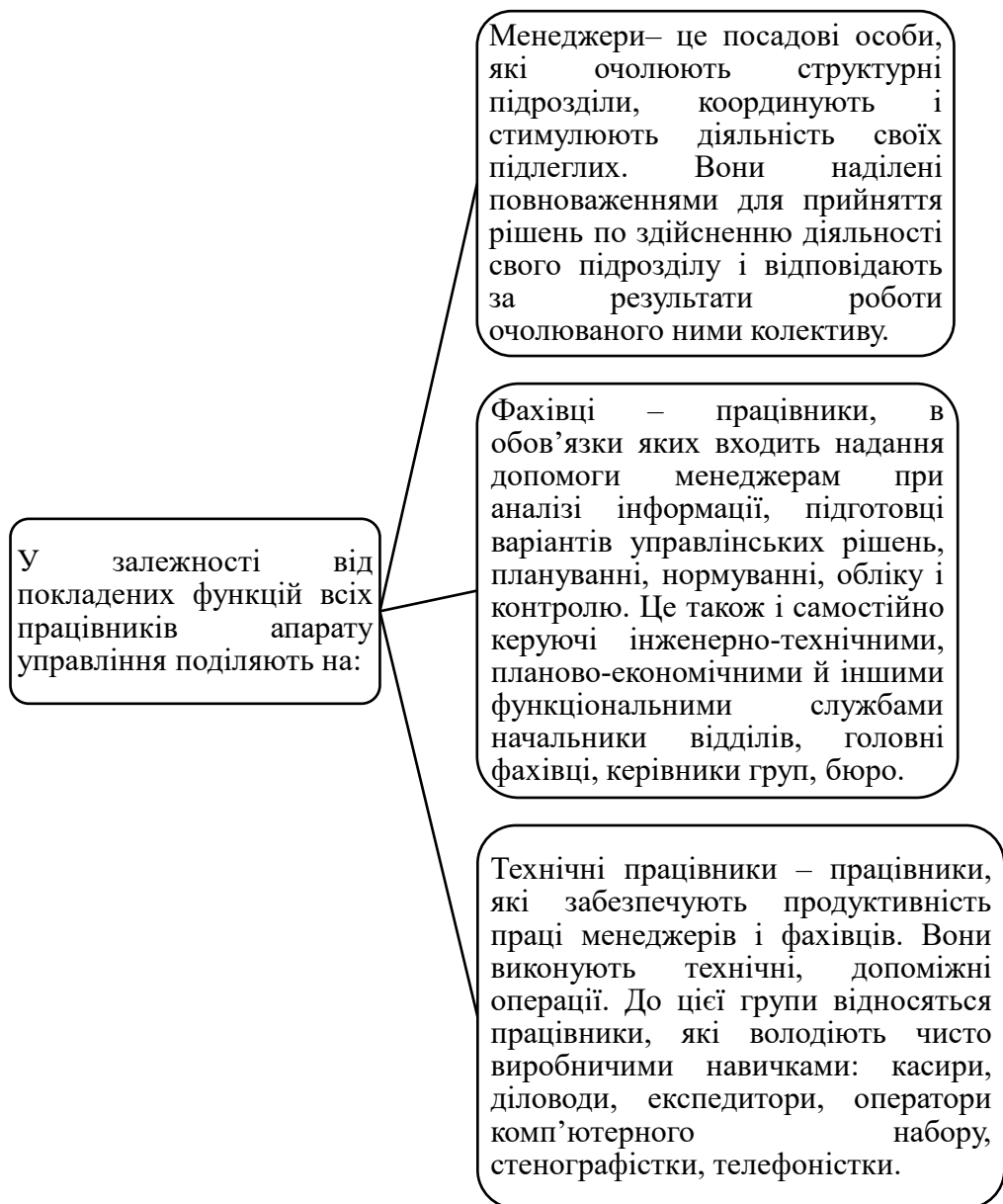


Рис. 6.7. Управлінський персонал

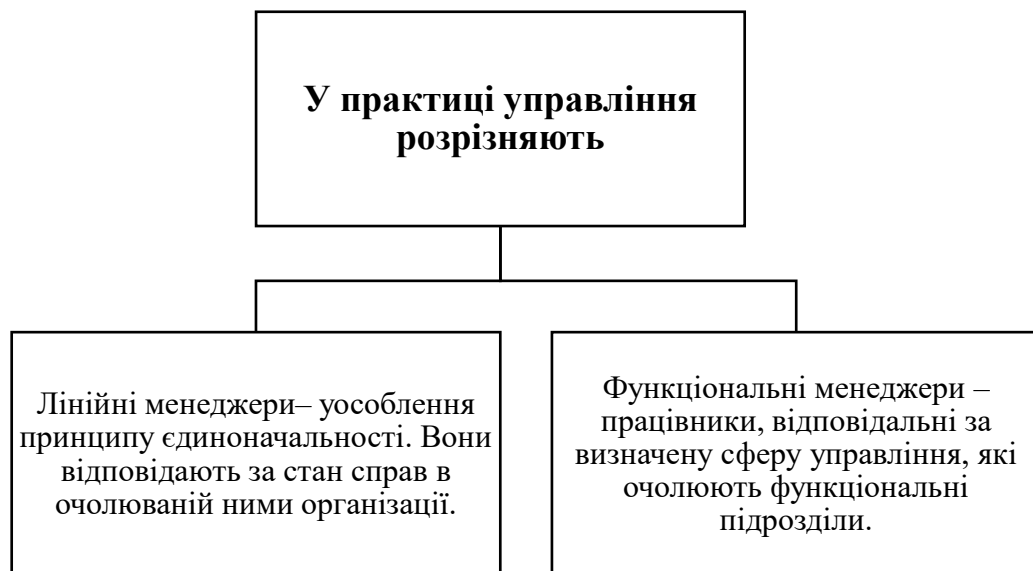


Рис. 6.8. Класифікація менеджерів

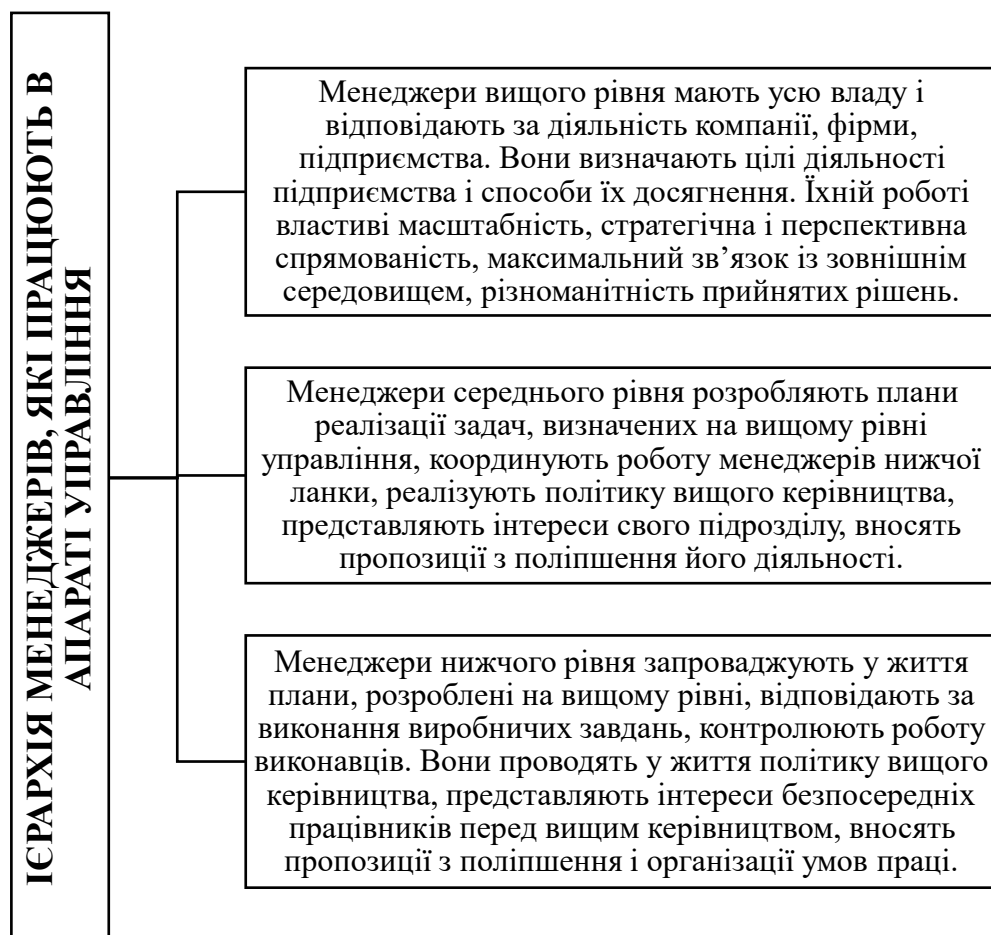


Рис. 6.9. Ієрархія менеджерів

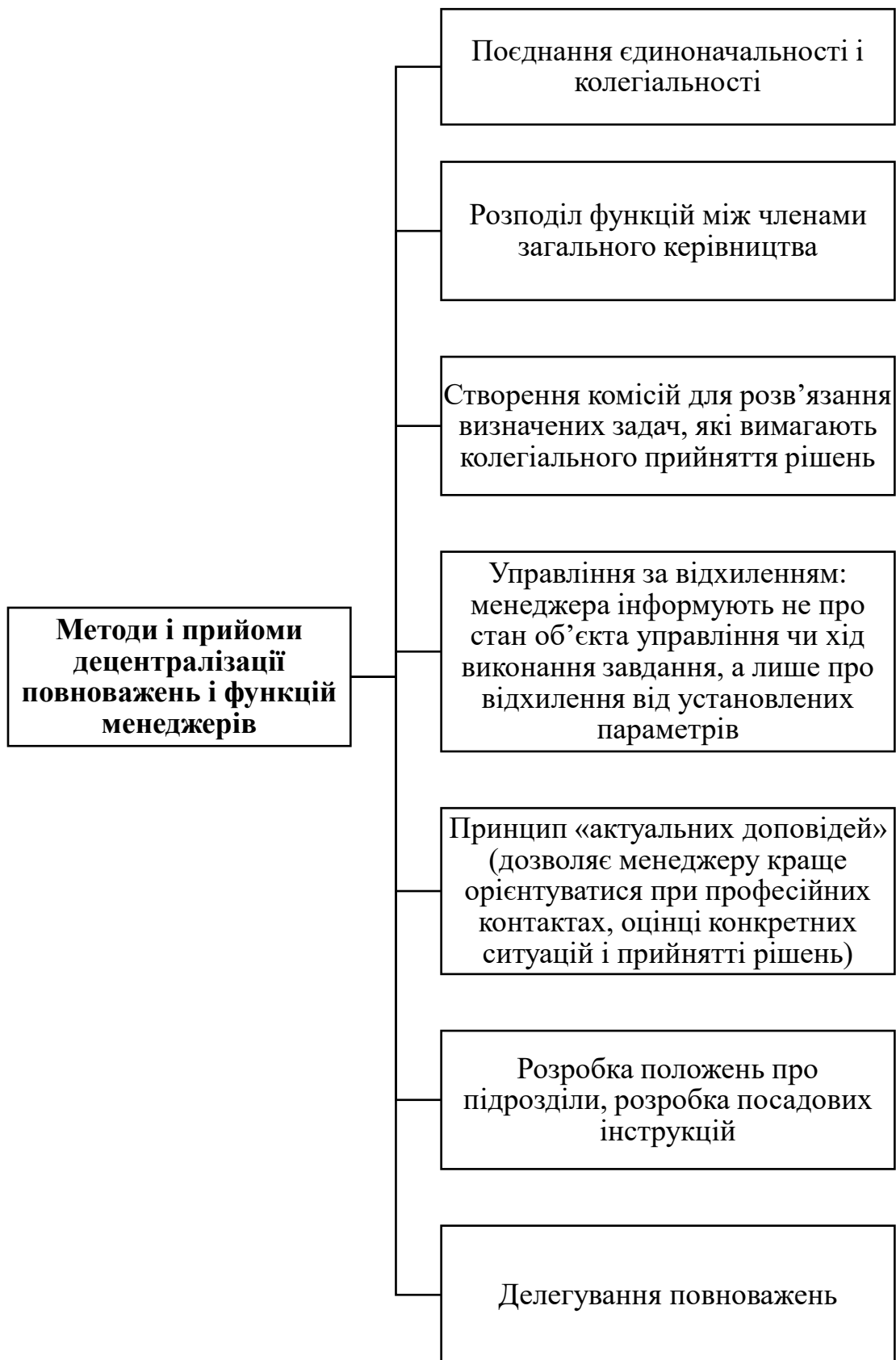


Рис. 6.10. Методи і прийоми децентралізації повноважень і функцій менеджерів

Положення про підрозділ - організаційно-розпорядничий документ (нормативний акт управління), який визначає функції, задачі, повноваження, штатний розклад і внутрішній порядок роботи підрозділу.

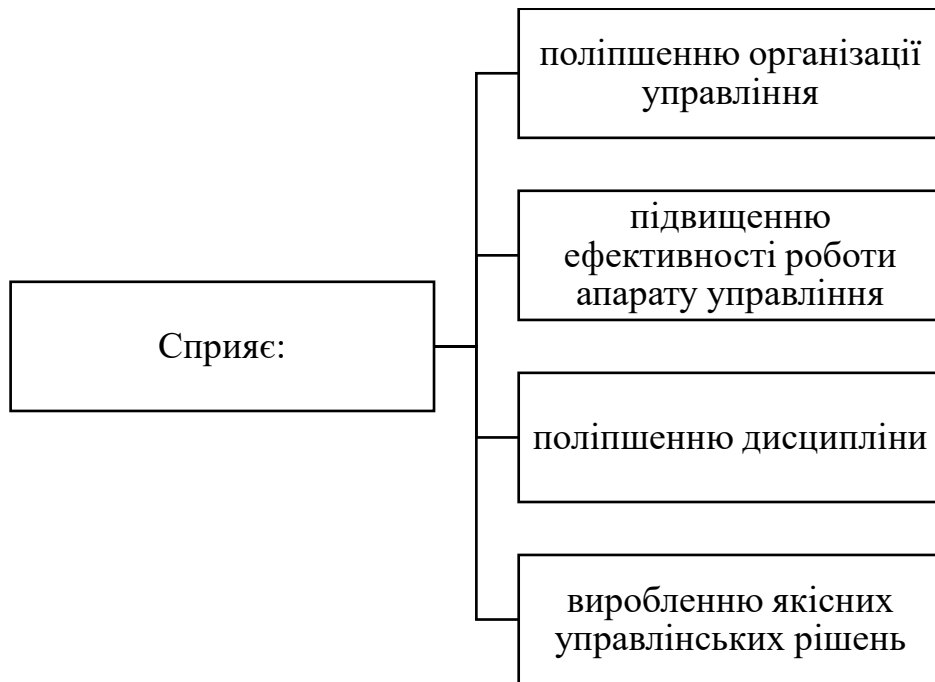


Рис. 6.11. Положення про підрозділ

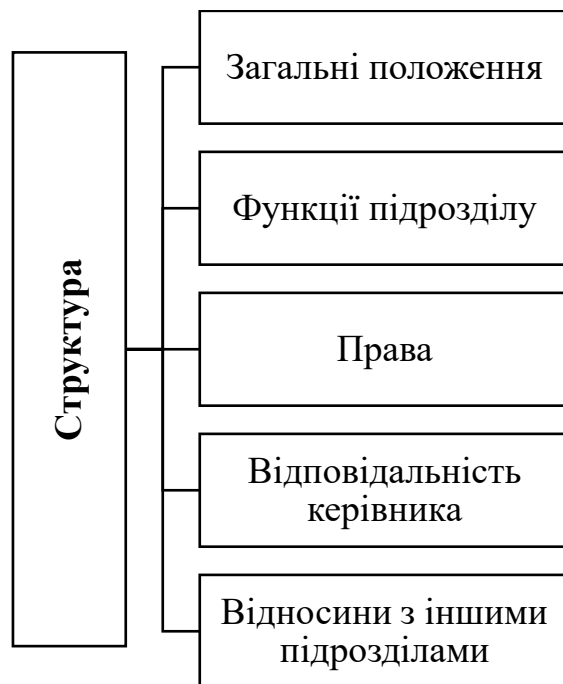


Рис. 6.12. Структура положення про підрозділ

Посадова інструкція – організаційно-розпорядницький документ, який регламентує роботу виконавця і визначає його компетенцію. Це нормативний акт управління, що є ключовим інструментом комунікації між керівником і працівником.

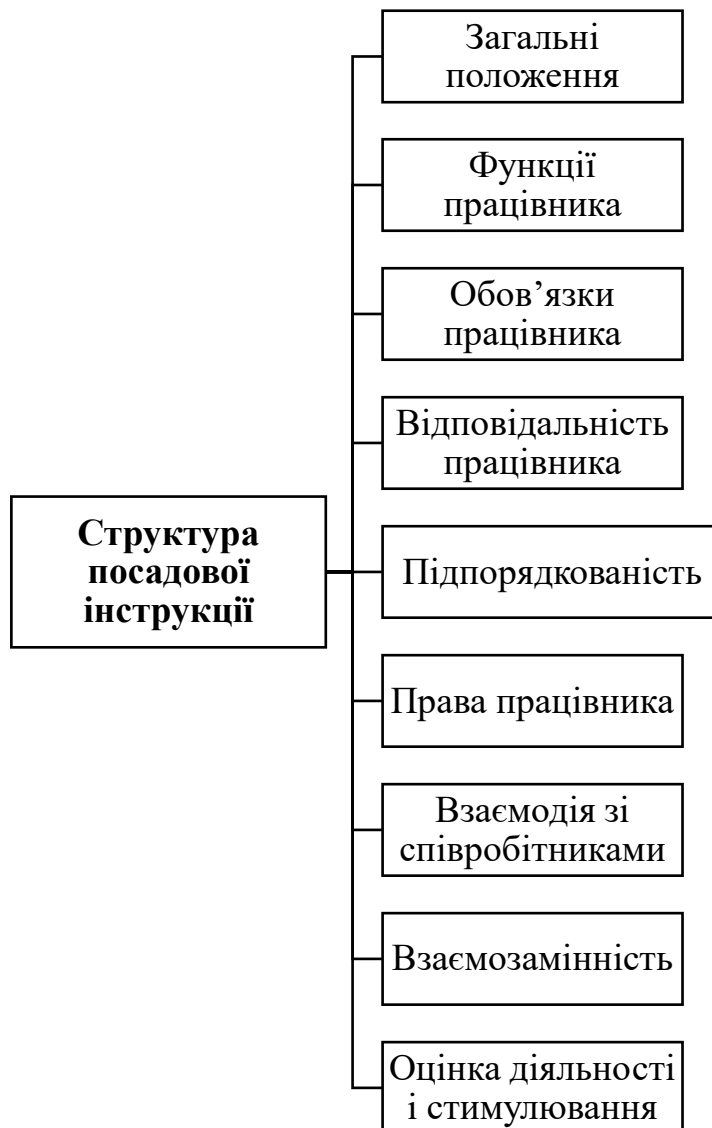


Рис. 6.13. Посадова інструкція та її структура

Делегування повноважень - сукупність методів, які дозволяють менеджеру покласти виконання своїх функцій на інших працівників; передача обов'язків і повноважень (прав), необхідних підлеглим для виконання покладених на них функцій. Грамотний менеджер – це керівник, який «роздає роботу».

Повноваження - узаконене право офіційним шляхом приймати рішення і віддавати накази і розпорядження від імені організації.

Відповідальність – зобов'язання здійснювати визначені види діяльності з повною підзвітністю за ефективність їхнього виконання. Відповідальність не делегують, вона залишається в менеджера.

Делегуванню підлягають не всі обов'язки і права: чинним законодавством і нормативними документами визначений перелік обов'язків і прав, які не можна делегувати (видання наказів, підпис документів).

При делегуванні варто дотримуватися відповідності обов'язків, які виконуються, обсягу наданих прав. Якщо обов'язків більше, ніж прав, виникає загроза невиконання обов'язків, якщо прав надано більше, ніж це необхідно для виконання обов'язків, то виникає загроза безвідповідальності і безконтрольності.

Делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю: чим більшу частину своїх обов'язків менеджер передає іншим особам, тим більш повною, достовірною і своєчасною повинна бути інформація про те, як ці особи виконують покладені на них обов'язки і використовують надані для цього права.

Рис. 6.14. Делегування повноважень



Рис. 6.15. Переваги делегування повноважень

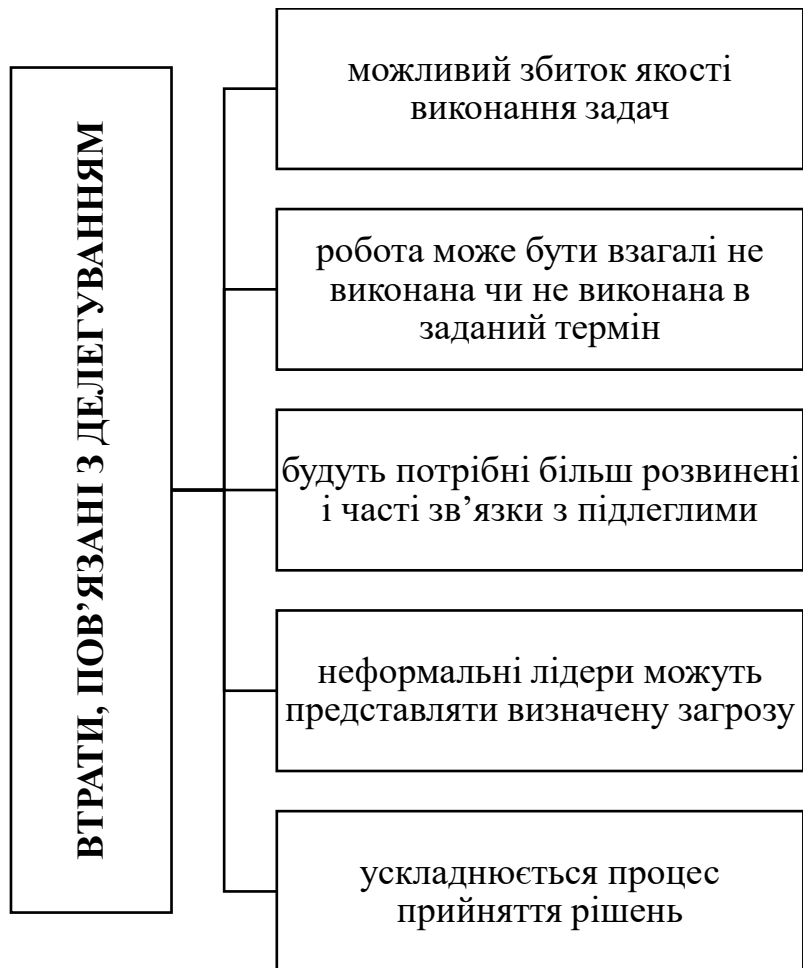


Рис. 6.16. Втрати, пов'язані з делегуванням повноважень



Рис. 6.17. Доцільність використання делегування повноважень



Рис. 6.18. Основні помилки, які допускаються керівниками при делегуванні

З чого починати делегування

Оперативному прийняттю рішень по делегуванню сприяють такі допоміжні питання: що повинно бути зроблено? хто повинен це зробити? чому саме він повинен це зробити? як він це повинен зробити? за допомогою чого він повинен це зробити? коли він це повинен зробити?

Що обов'язково треба делегувати:

рутинну роботу;
спеціалізовану діяльність;
приватні питання; підготовчу роботу (проекти)

Чого не можна делегувати:

основні функції керівника: встановлення цілей, вироблення політики організації; керівництво персоналом; задачі особливої важливості, незвичайні; задачі з високим ступенем ризику; актуальні, термінові справи

Яких дотримуватися принципів при делегуванні:

діапазон контролю: визначається здібностями менеджера і підлеглого, видом, важливістю і складністю роботи, територіальним розміщенням, мотивацією працівника; фіксована відповідальність; відповідність прав і обов'язків; передача відповідальності за роботу на більш низький рівень; звітність по відхиленнях.

Кому делегувати:

тільки безпосереднім підлеглим; найбільш здібним співробітникам, які можуть справитися з додатковим навантаженням; співробітникам, які мають у своєму розпорядженні вільний час; ; співробітникам, уміння і здібності яких необхідно перевірити і розкрити

Коли делегувати:

щодня, настільки часто і настільки багато, наскільки це дозволяє робоча обстановка; при переміщеннях персоналу; при реорганізації підрозділу; при аварійних, кризових ситуаціях; при виникненні нових сфер діяльності чи при зміні компетенції

Як делегувати:

згідно з функціональними обов'язками, здібностями і можливостями співробітника; з урахуванням необхідності його стимулювання і мотивації; однорідні задачі по можливості делегувати тому ж самому співробітнику; дати співробітнику якнайбільш повні і точні інструкції й інформацію про задачу і переконатися в тому, що доручення зрозуміле правильно; не втручатися в робочий процес без вагомих на те причин (не «перекреслювати» делегування); контролювати кінцеві результати й інформувати про їх виконавця.

Рис. 6.19. Рекомендації менеджерам щодо делегування повноважень

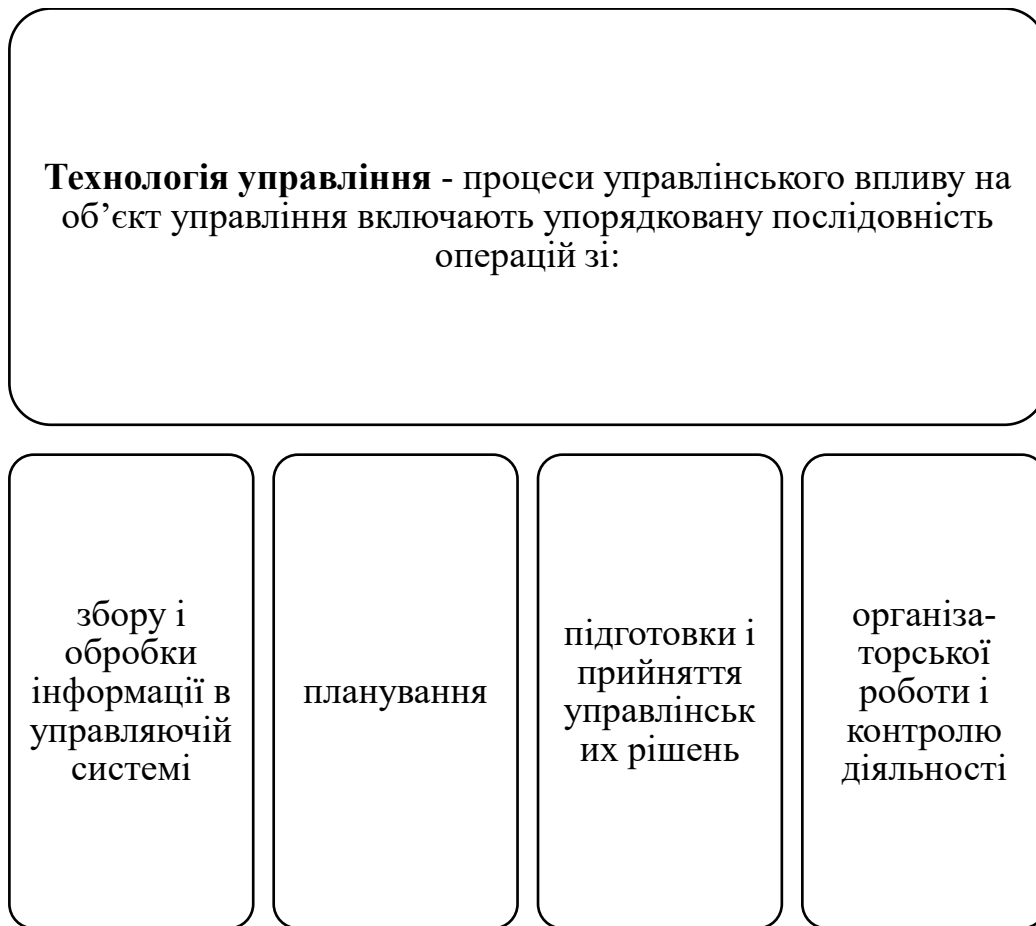


Рис. 6.20. Технологія управління та її складові



Рис. 6.21. Мета технології управління



Рис. 6.22. Вимоги до технології управління

Соціально-психологічні компетентності працівників апарату управління, визначається ступенем оволодіння такими якостями, знаннями й уміннями, як твереза самооцінка, а саме знання себе, своїх сильних і слабких сторін, початкового і необхідного рівня розвитку своїх професійних і особистісних якостей; уміння розбиратися в людях: розпізнавання і розуміння індивідуальних розходжень, здатність знаходити індивідуальний підхід до різних людей; уміння слухати; правильно реагувати на критику, зауваження й образи.

Підвищенню ефективності технології управління сприяють дослідження й аналіз організаційних операцій; опис операцій у текстовій і графічній формі; перехід на машинне виконання операцій і зниження трудомісткості управлінських процесів.

Рис. 6.23. Ефективність технології управління



Рис. 6.24. Планування особистої роботи менеджера

Завдання контролю - постійно порівнювати фактичний стан справ з тим, що передбачено рішеннями, положеннями, інструкціями, виявлення відхилень першого від другого, узагальнення отриманих даних і доведення їх до менеджера. Контроль дисциплінує виконавців, підвищує їхню відповідальність, професіоналізм і культуру праці.

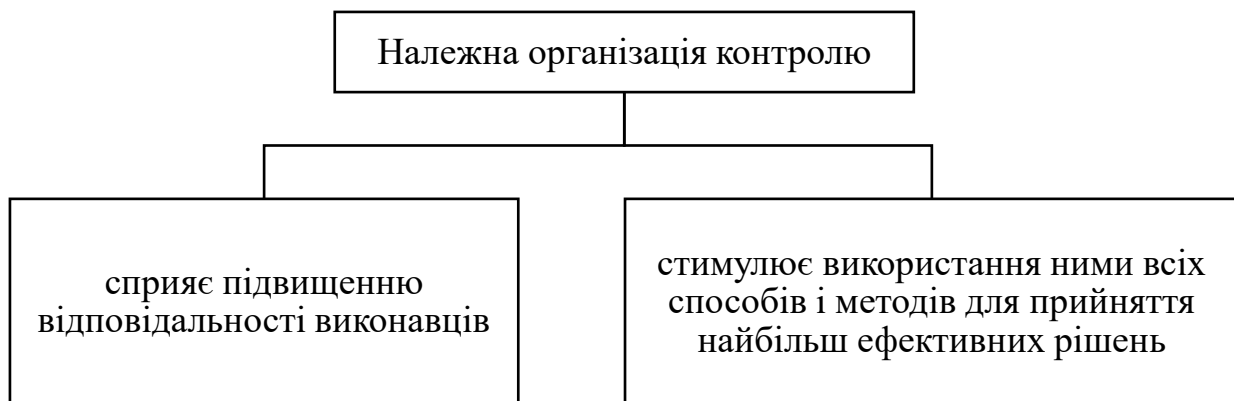


Рис. 6.25. Належна організація контролю

Процедура організується в такий спосіб: менеджер чи секретар фіксують три елементи: прізвище виконавця, зміст доручення, термін виконання. Відсутність одного з трьох елементів робить контроль виконання неможливим. На кожне доручення чи документ призначається один відповідальний виконавець, при цьому виходять з посадових обов'язків підлеглих.

Контроль по суті виконання завдання - це оцінка, наскільки правильно, вдало, оптимально і повно вирішене питання

Контроль термінів виконання завдання - це контроль виконання всіх документів, що циркулюють в апараті управління, а також усіх доручень, завдань і розпоряджень

Типові терміни виконання встановлюються для найважливіших категорій документів і визначені у відповідних інструкціях, стандартах, наказах. Такими документами є заяви, скарги, запити депутатів, органів державної влади, суду і прокуратури;

індивідуальні терміни виконання визначаються вищими організаціями чи керівниками у відповідних резолюціях і вказівках.

Якщо індивідуальний термін виконання відрізняється від типового, терміном виконання вважається індивідуальний.

Рис. 6.26. Контроль виконання дорученого завдання. Контроль діяльності підлеглих



Рис. 6.27. Організація робочого місця

Правила облаштованості робочих місць поширюються на робочі кабінети, меблі і технічні засоби, розміри і устрій яких повинні відповідати визначеним вимогам

Треба піклуватися, щоб умови, а не керуючі змушували людей працювати



Рис. 6.28. Мета професійно обладнаного робочого місця

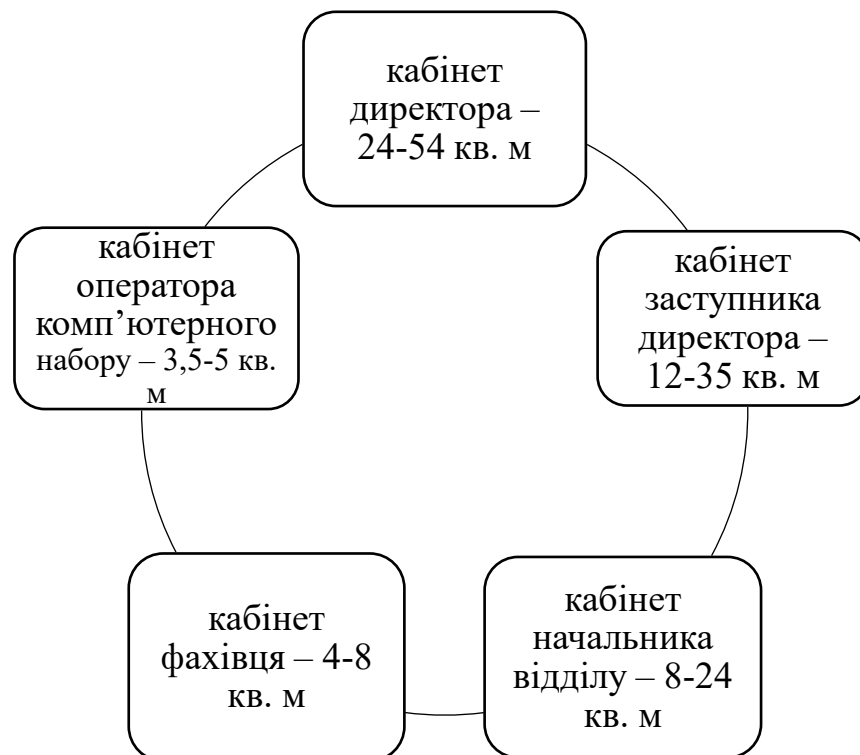


Рис. 6.29. Стандарти кабінетів, які рекомендуються для працівників апарату управління

У кабінеті, де працюють кілька співробітників, повинні бути передбачені проходи шириною 60 см для однієї людини і шириною 120 см для проходу двох чоловік. Відстань від столу до стіни чи до сусіднього робочого місця повинна бути не менше 85 см. Робоче місце (кабінет) керівника звичайно складається з трьох функціональних зон: робочої зони, зони нарад і зони відпочинку.

Меблі для устаткування робочого місця: письмові столи, крісла (стілці), шафи книжкові для збереження документів і шафи для верхнього одягу. Повинні відповідати антропометричним даним працівника, для якого це робоче місце призначене.

Шухляди письмових столів повинні бути пристосовані для зручного збереження і пошуку канцелярських приладів і вертикального збереження справ

Робоче місце комплектується персональним комп'ютером з необхідним набором периферійних пристроїв

Рис. 6.30. Правила щодо облаштованості робочих місць

Як раціонально обладнати робоче місце: письмовий стіл встановити перпендикулярно до вікна, щоб світло падало ліворуч (для лівші – праворуч); входні двері знаходяться в полі зору; стіл і стільці розташовані подалі від джерел тепла; сейф для документів не знаходиться в полі зору відвідувачів; за спиною, крім дошки чи екрана, нічого не розміщено; забезпечена можливість для одночасного відкривання двох шаф, що стоять одна напроти другої; меблі розміщені так, що, не підводячись, можна дістати максимальну кількість предметів.

Як раціонально використовувати робочий стіл: нічого зайвого, навіть чистий аркуш паперу відволікає увагу; усе, що береться правою рукою, розміщується праворуч, інше – ліворуч; усі предмети розміщуються так, щоб забезпечити найкращу послідовність їхнього переміщення й оптимальний порядок; предмети, що використовуються найбільш часто, розміщуються в зоні, яка забезпечує можливість роботи зігнутими в ліктях руками; письмовий стіл використовується тільки для поточної роботи; документи, які використовують для поточної роботи, розміщуються так, щоб забезпечити їх швидкий пошук і перегляд; комп'ютер розміщується ліворуч чи праворуч;

Рис. 6.31. Рекомендації для планування робочого місця менеджера

ТЕМА 7. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Хто володіє інформацією - той володіє світом
Вінстон Черчилль*



Рис. 7.1. Конкурентноздатність підприємства забезпечується
використанням інформації



Рис. 7.2. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності

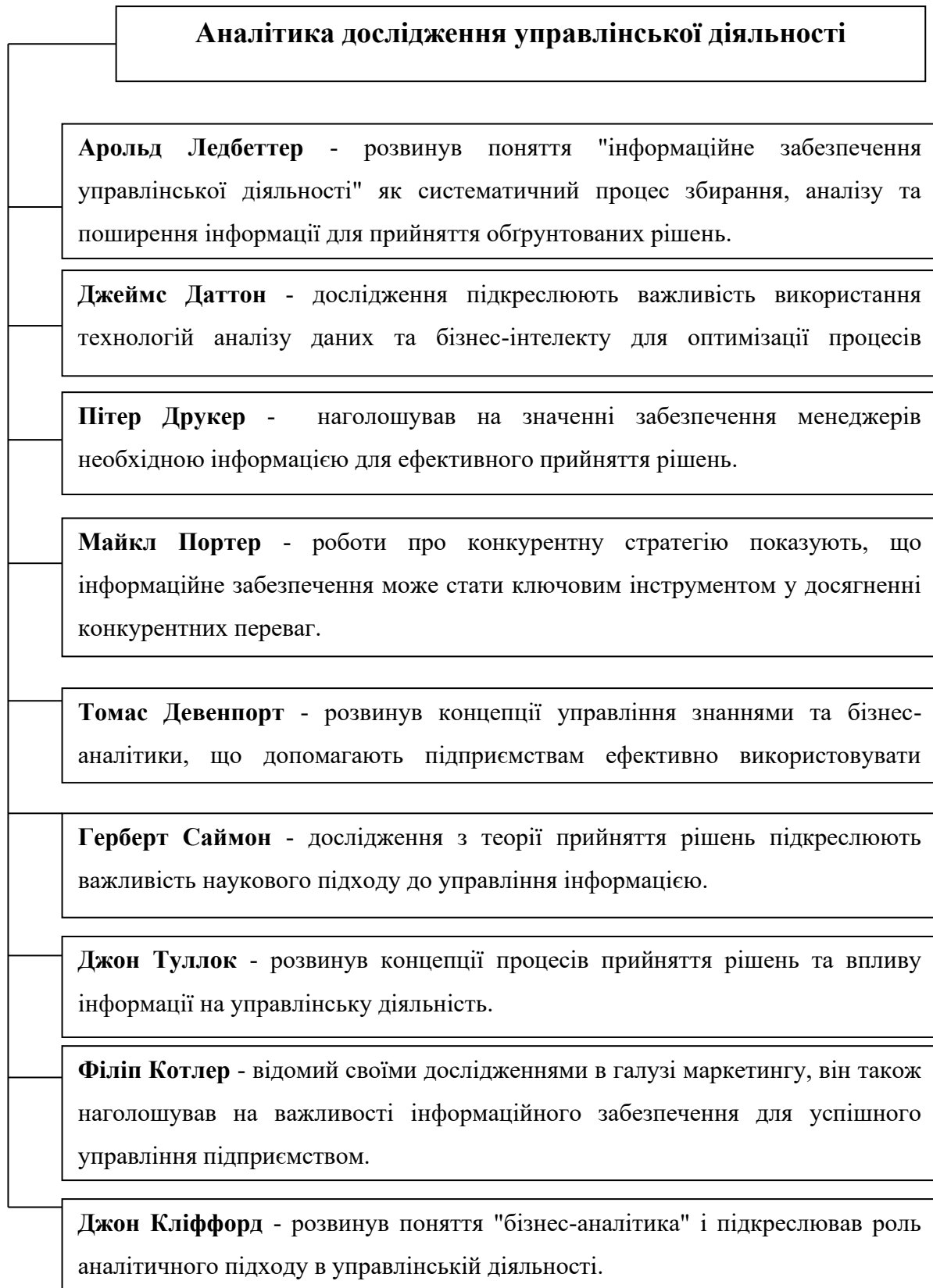


Рис. 7.3. Дослідження вчених - аналітиків щодо управлінської діяльності

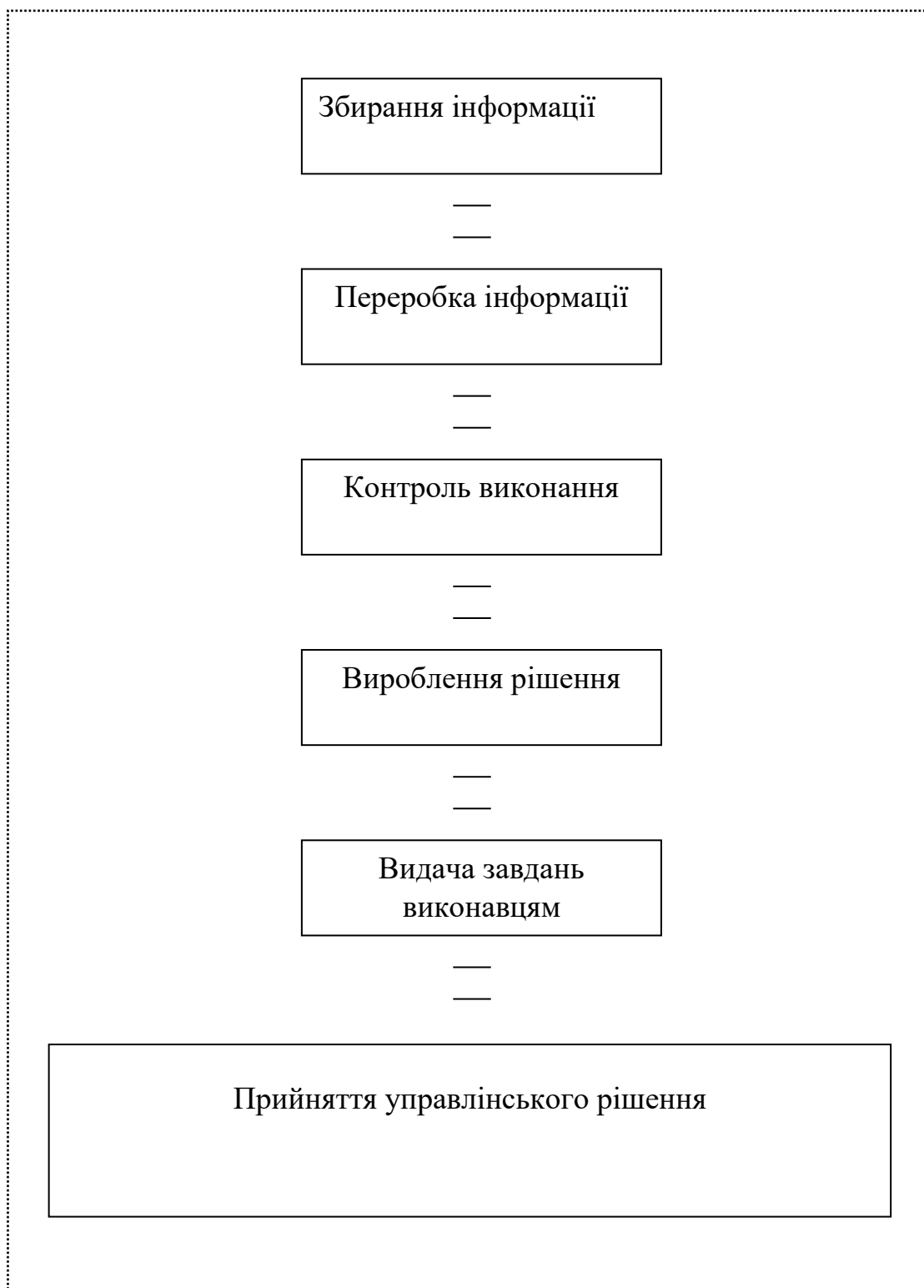


Рис. 7.4. Алгоритм прийняття управлінського рішення



Рис. 7.5. Специфічні ознаки інформаційного забезпечення

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності - це процес забезпечення необхідною інформацією для ефективного управління організацією чи підприємством. Автори, які скорегували значний внесок у дану галузь, включають:

Пітер Друкер: відомий своїми працями з управління та організаційного розвитку, він вважається одним із засновників сучасного менеджменту.

Майкл Портер: його роботи про конкурентну стратегію та аналіз галузей дали значний внесок у розвиток стратегічного управління.

Томас Девенпорт: автор концепцій управління знаннями та бізнес-аналітики, його роботи допомагають підприємствам впроваджувати інноваційні методи управління і зростати.

Герберт Саймон: його дослідження з теорії прийняття рішень і організаційної поведінки вплинули на розвиток управлінської науки.

Кеннет Бланшард: відомий своїми дослідженнями у сфері лідерства та управління персоналом, він створив численні моделі та методики для підвищення ефективності управлінської діяльності.

Рис. 7.6. Ключові аспекти аналізу інформаційного забезпечення управління

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності охоплює різні аспекти, які спрямовані на забезпечення ефективного управління організацією або підприємством.

1. **Збір інформації:** аспект включає в себе ідентифікацію, збір і накопичення різноманітних даних про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність організації.
2. **Аналіз даних:** інформаційне забезпечення передбачає аналіз інформації для виявлення тенденцій, паттернів та ключових висновків, які можуть бути корисними для прийняття рішень.
3. **Поширення інформації:** один з важливих аспектів - це забезпечення доступу до інформації відповідним особам у відповідний час і відповідно до їхніх потреб.
4. **Зберігання інформації:** ефективне зберігання даних забезпечує доступність необхідної інформації в майбутньому і дозволяє вести архів історичних даних для аналізу.
5. **Захист інформації:** забезпечення безпеки даних від несанкціонованого доступу, змін і пошкоджень є ключовим аспектом, особливо у сучасному цифровому середовищі
6. **Інформаційна підтримка прийняття рішень:** інформаційне забезпечення повинне надавати менеджерам та керівникам необхідні дані і аналітичні засоби для прийняття обґрунтованих та ефективних управлінських рішень.

⇒ **активи ринку** – нематеріальні активи, пов'язані з обмінними операціями, що визначають становище фірми на ринку (торговельні марки, прихильність покупців, корпоративне ім'я, портфель замовлень)

⇒ **активи інтелектуальної власності** – захищена законом інтелектуальну власність компанії (торговельні марки і знаки обслуговування, патенти, авторські права, виробничі і торговельні секрети)

⇒ **активи інфраструктури** – технології, методи і процеси, які уможливають роботу компанії (нормативна культура, філософія управління, методи оцінки ринку, фінансова структура, бази даних)

Рис. 7.7. Структура аспектів інформаційного забезпечення

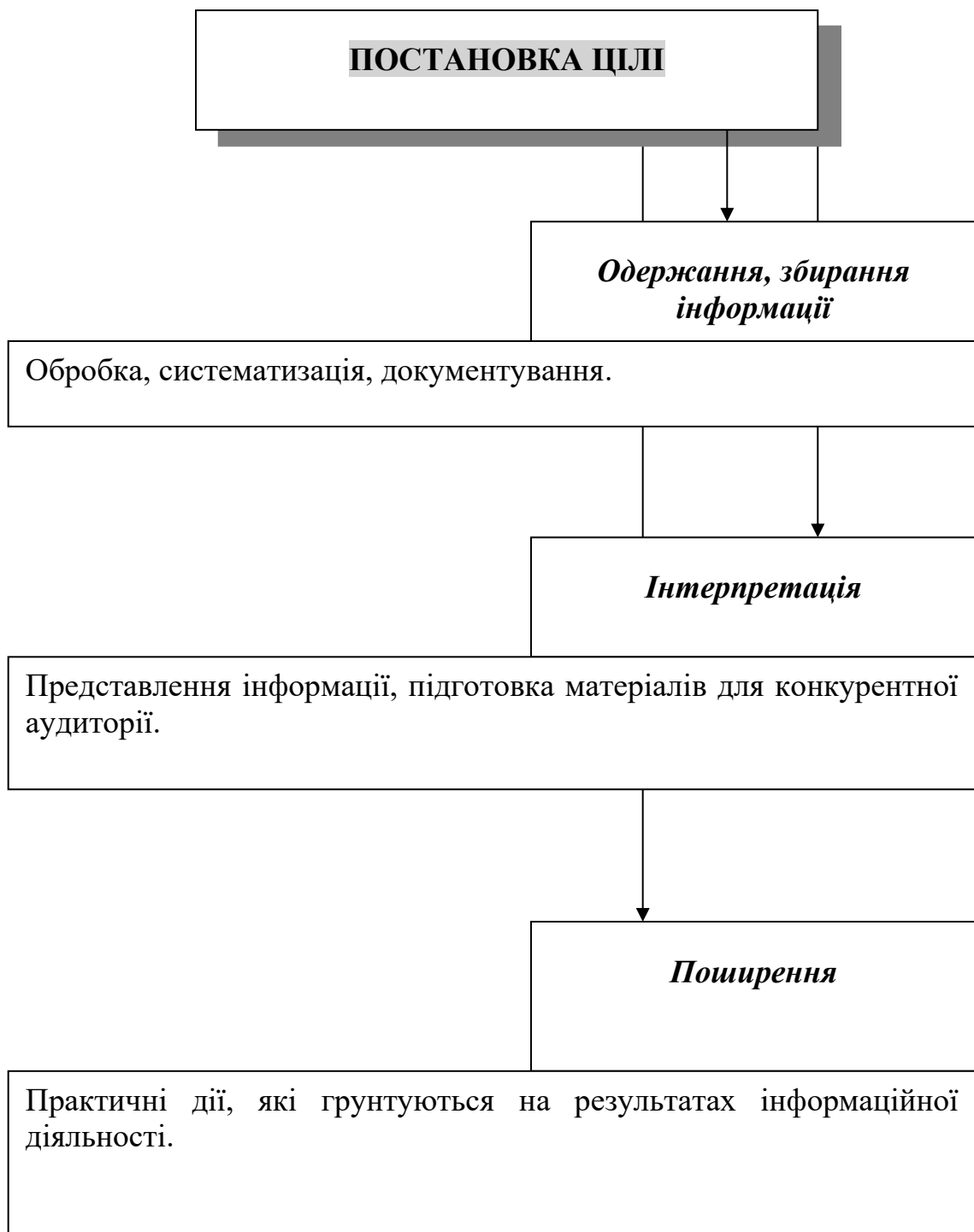


Рис. 7.8. Основні етапи діяльності з інформаційного забезпечення

Стратегічне інформаційне забезпечення: тип інформаційного забезпечення орієнтований на розробку стратегічних планів і прийняття стратегічних рішень для довгострокового розвитку організації.

Тактичне інформаційне забезпечення: Такий вид інформаційного забезпечення стосується планування та управління ресурсами для досягнення цілей на середньостроковому періоді.

Операційне інформаційне забезпечення: вид інформаційного забезпечення забезпечує потрібну інформацію для щоденного управління процесами та виконанням завдань в організації.

Фінансове інформаційне забезпечення: тип інформаційного забезпечення стосується фінансової діяльності організації, включаючи бюджетування, фінансову звітність та аналіз.

Маркетингове інформаційне забезпечення: тип інформаційного забезпечення надає дані про ринок, конкурентів, споживачів та інші маркетингові аспекти.

Інформаційне забезпечення проектів і ініціатив: вид інформаційного забезпечення спрямований на підтримку виконання окремих проектів або ініціатив в організації.

Інформаційне забезпечення клієнтів і клієнтських відносин: включає в себе інформацію про клієнтів, їх потреби, вподобання та історію взаємодії з організацією.

Інформаційне забезпечення управлінських рішень: вид інформаційного забезпечення надає керівництву організації потрібну інформацію для прийняття стратегічних та тактичних рішень.

Інформаційне забезпечення з питань розвитку персоналу: включає в себе інформацію про розвиток кадрів, навчання та розвиток персоналу в організації.

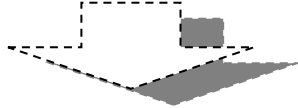
Інформаційне забезпечення екологічних аспектів: вид інформаційного забезпечення стосується впливу діяльності організації на навколишнє середовище та екологічні аспекти.

Рис. 7.9. Типи та види інформаційного забезпечення управлінської діяльності



Рис. 7.10. Систематичність функцій управління

ІНФОРМАЦІЙНА ТА КОМУНІКАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЇ



- Система менеджменту потоку робіт;
- Програмне забезпечення
- Інструментарій менеджменту потоку робіт;
- Засоби обробки господарських задач;

Рис. 7.11. Інформаційна та комунікаційна технології управлінської діяльності

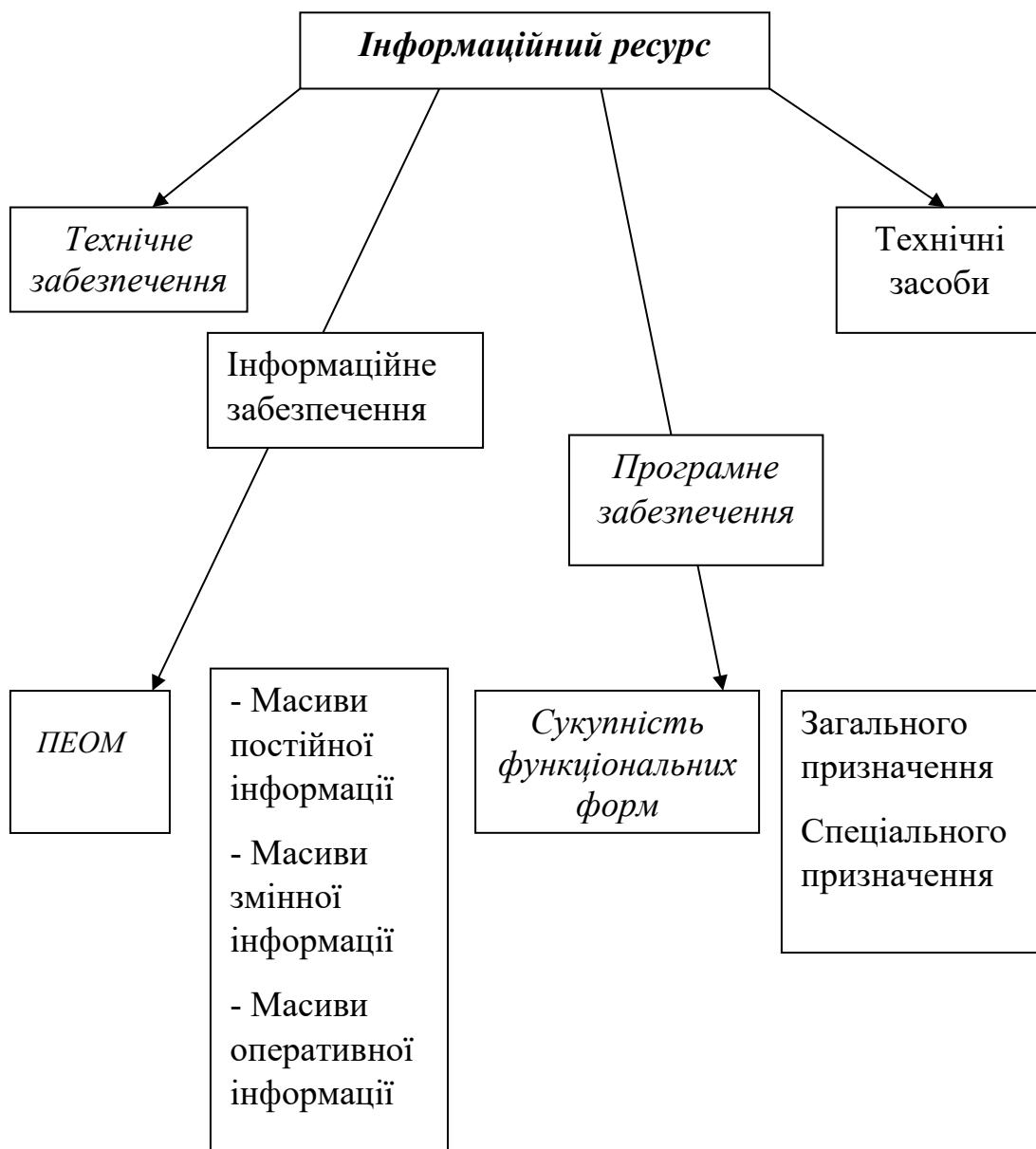


Рис. 7.12. Дослідження інформаційного забезпечення процесу формування та прийняття рішень

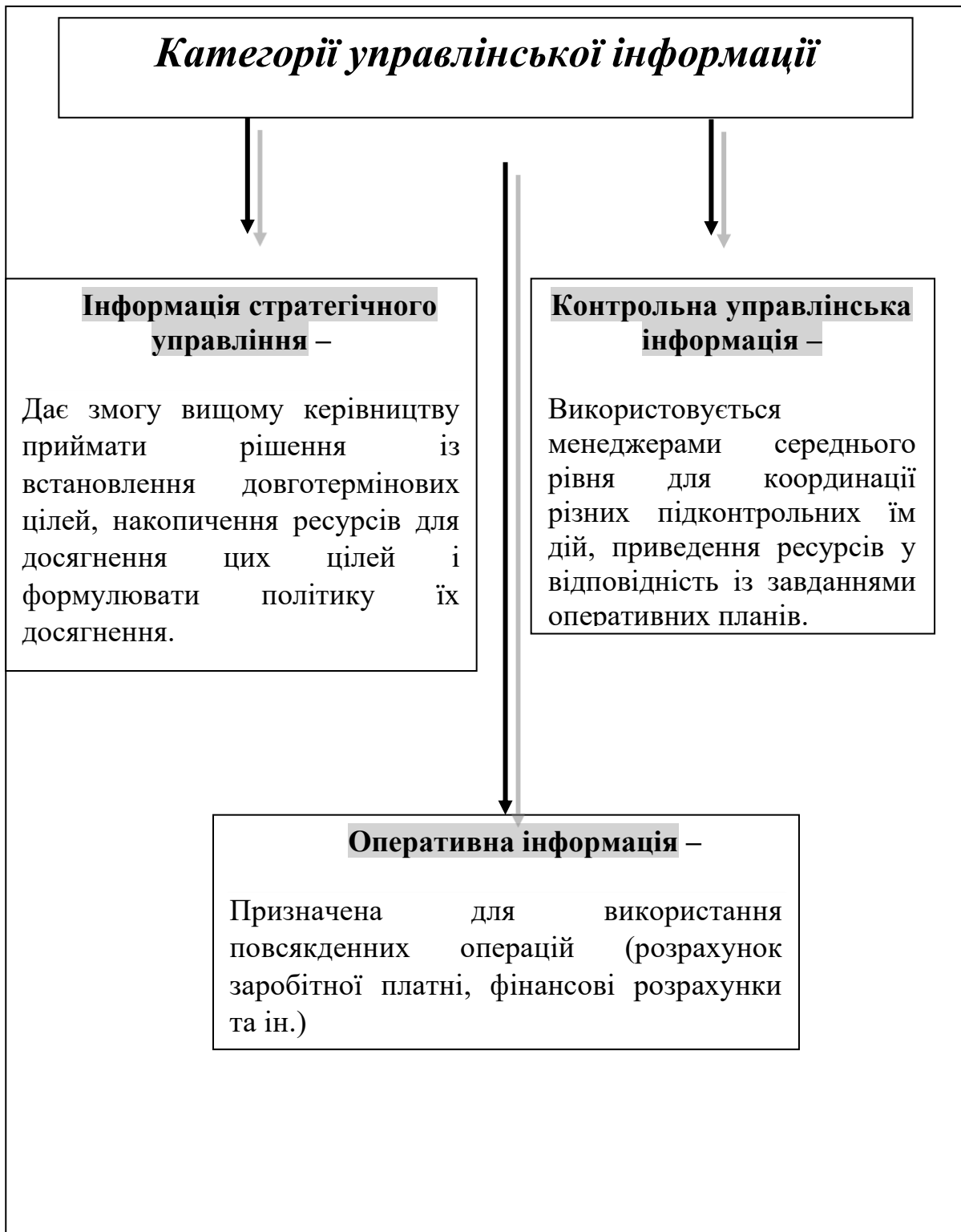


Рис. 7.13. Функціонування категорій управлінської інформації

ЕТАПИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1 ЕТАП

Формування: відзначається початковим станом або появою нового явища, ідеї або проекту. Під час цього етапу відбувається збирання інформації, визначення цілей і постановка завдань. Основна увага приділяється визначенню потенціалу та можливостей для майбутнього розвитку.



2 ЕТАП

Розвиток: під час цього етапу відбувається активне розширення, покращення та зміна. Нові ідеї реалізуються в конкретні проекти, відбувається вдосконалення процесів та методів роботи. Цей етап характеризується активним впровадженням нових ідей, технологій або стратегій для досягнення поставлених цілей.



3 ЕТАП

Стабілізація: на цьому етапі досягається певна стабільність і консолідація досягнень, що були здійснені на попередніх етапах. Основна увага приділяється оптимізації та підтримці досягнутих результатів, а також забезпеченню довгострокової стійкості та ефективності.

Рис. 7.14. Етапи розвитку управлінської діяльності

ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ ІНФОРМАЦІЇ

☑ Поліментності - визначає відбір інформації, яка викликає в людському мозку найбільшу кількість думок, призводить до виникнення кількох варіантів рішення завдання і створює значну вірогідність правильного і швидкого вибору найкращого варіанту розв'язання завдання.

☑ Активності - визначає значущість інформації не з наукової або технічної точки зору а з точки зору психології мислення, обумовлює народження нових думок, активно впливає на творче мислення користувача інформації

☑ Достатності - визначає кількість інформації, достатньої спеціалісту для оптимального вирішення завдання.

☑ Евретичності - пов'язаний з критерієм активності, але є якісно вищим , спонукає людський мозок при її осмисленні створювати таку нову інформацію яка дозволяє знаходити найкоротші шляхи вирішення проблем, що стоїть перед користувачем інформації.

☑ Прогресивності - визначає виділення інформації, яка веде до знань, що розкривають шляхи руху перед у вирішенні даної проблеми.

Рис. 7.15. Основні критерії інформації

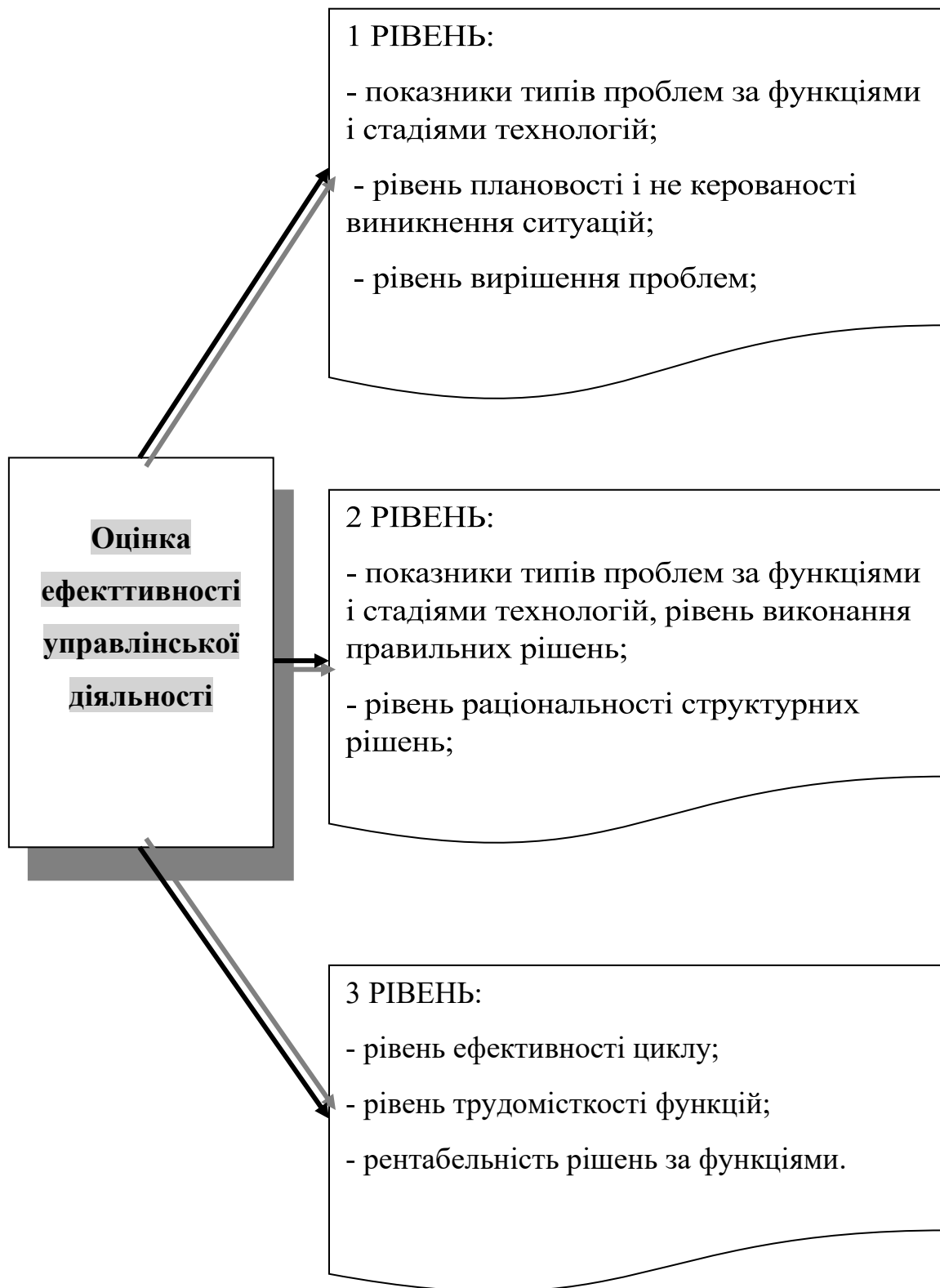


Рис. 7.16. Основні показники рівня раціональності системи управління

ПРАВО ВОЛОДІННЯ - аспект включає в себе встановлення прав власності на інформацію, що знаходиться в розпорядженні організації. Це може включати права на інтелектуальну власність, права конфіденційності, а також права доступу до інформації.

ПРАВО КОРИСТУВАННЯ - визначає умови та обмеження щодо використання інформації організацією або її співробітниками. Він може включати умови ліцензійних угод, політики конфіденційності та правила внутрішнього корпоративного використання інформації.

ПРАВО РОЗПОРЯДЖЕННЯ - визначає, як інформація може бути передана, обмінена або використана організацією. Він може включати правила щодо обміну інформацією з партнерами, клієнтами або іншими сторонами, а також процедури збереження та архівування інформації.

Рис. 7.17. Зміст права інформаційного забезпечення

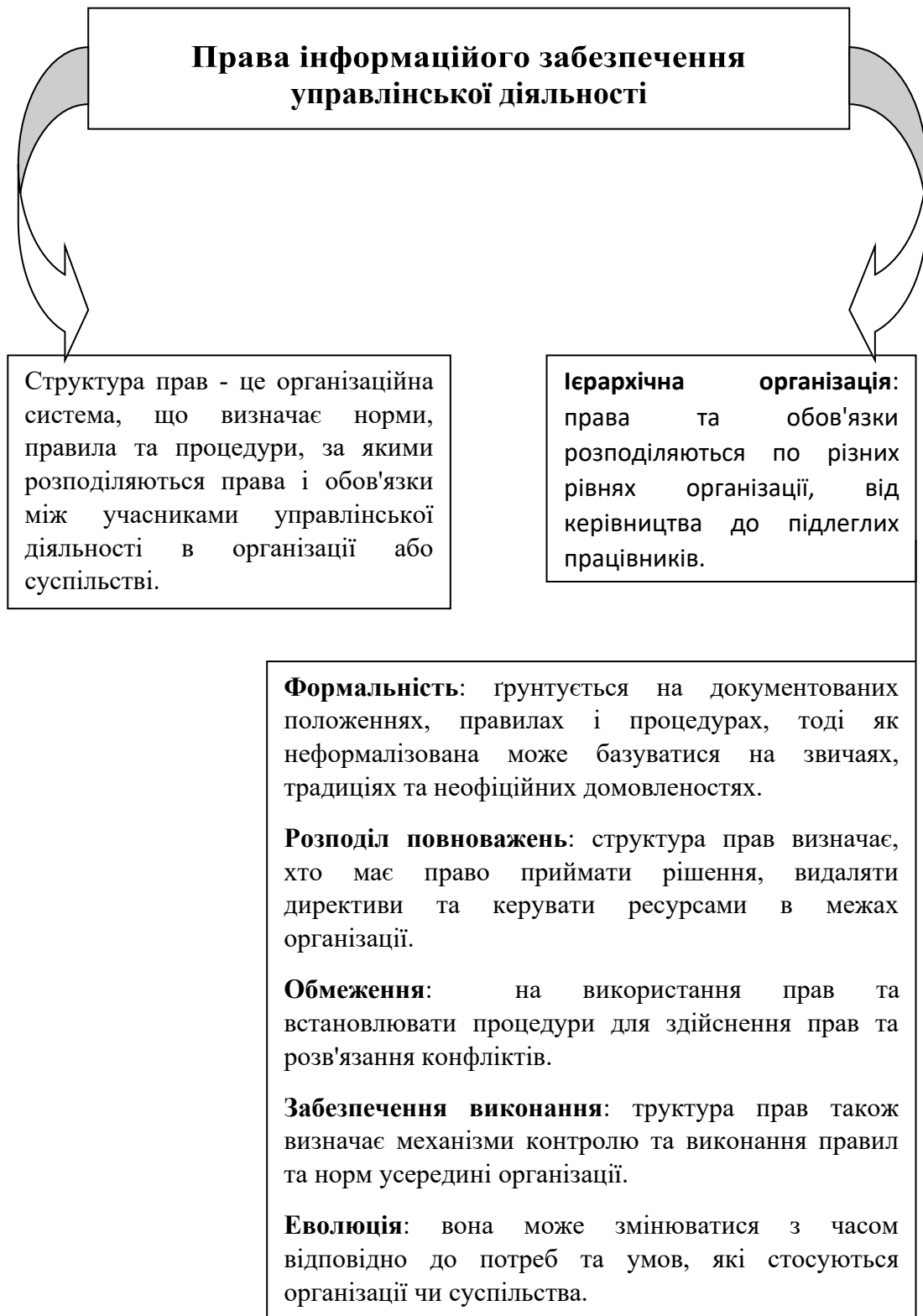


Рис. 7.18. Структура прав інформаційного забезпечення управлінської діяльності

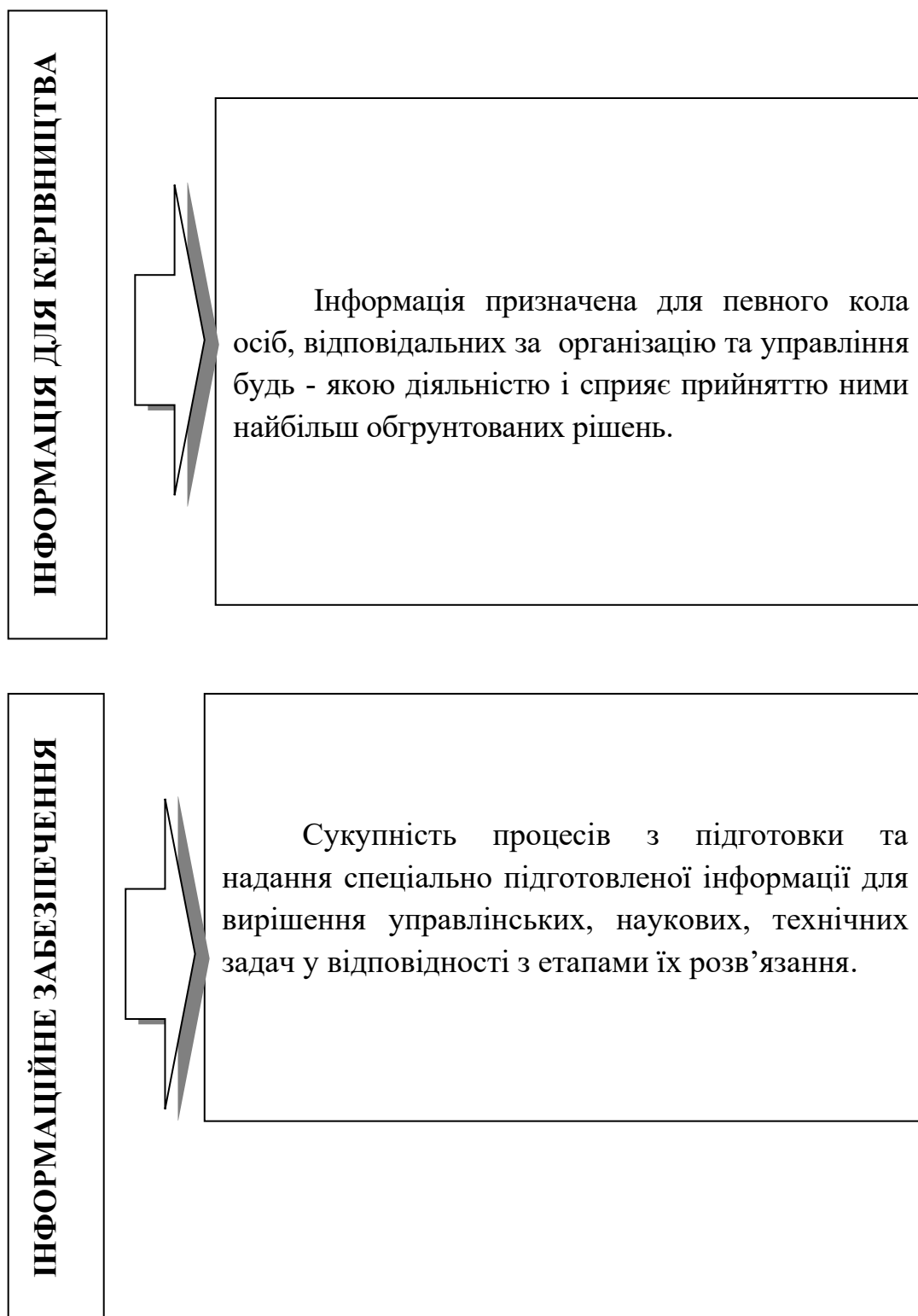


Рис. 7.19. Категорія інформаційного забезпечення

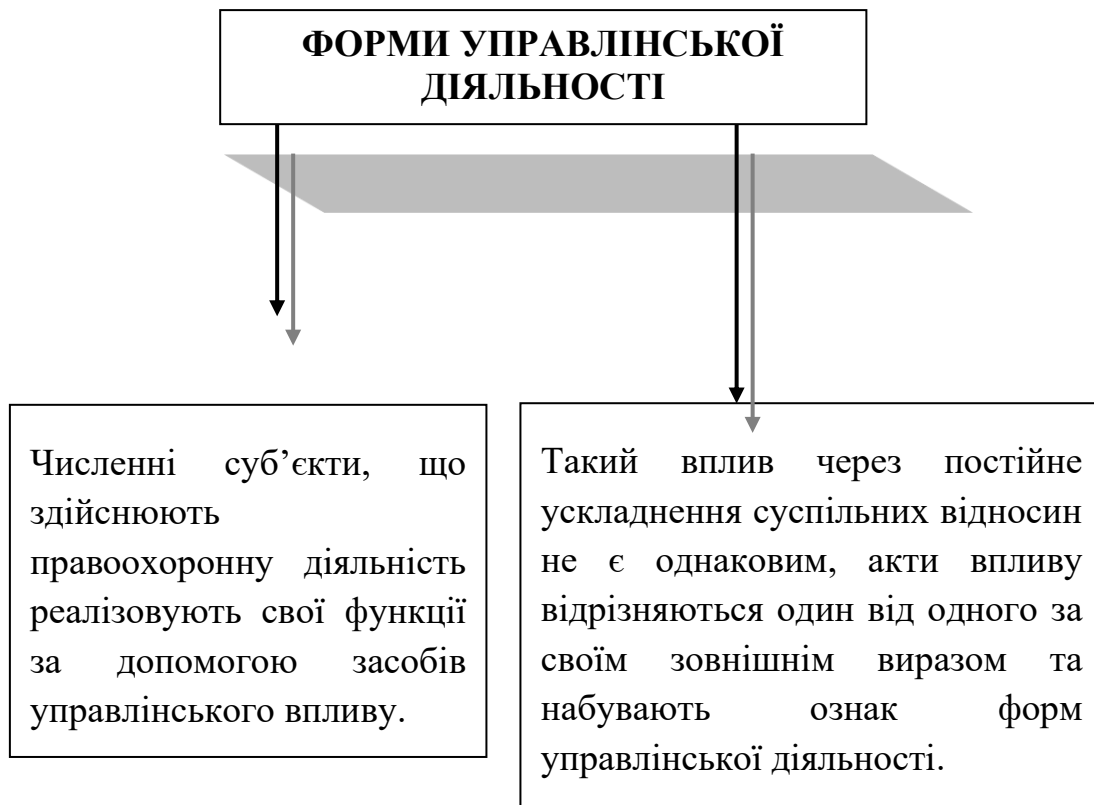


Рис. 7.20. Форми управлінської діяльності

ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ СЛУЖБОВИХ НАРАД

*Правильно організована нарада може бути потужним
інструментом для досягнення спільних цілей
Джон Максвелл*

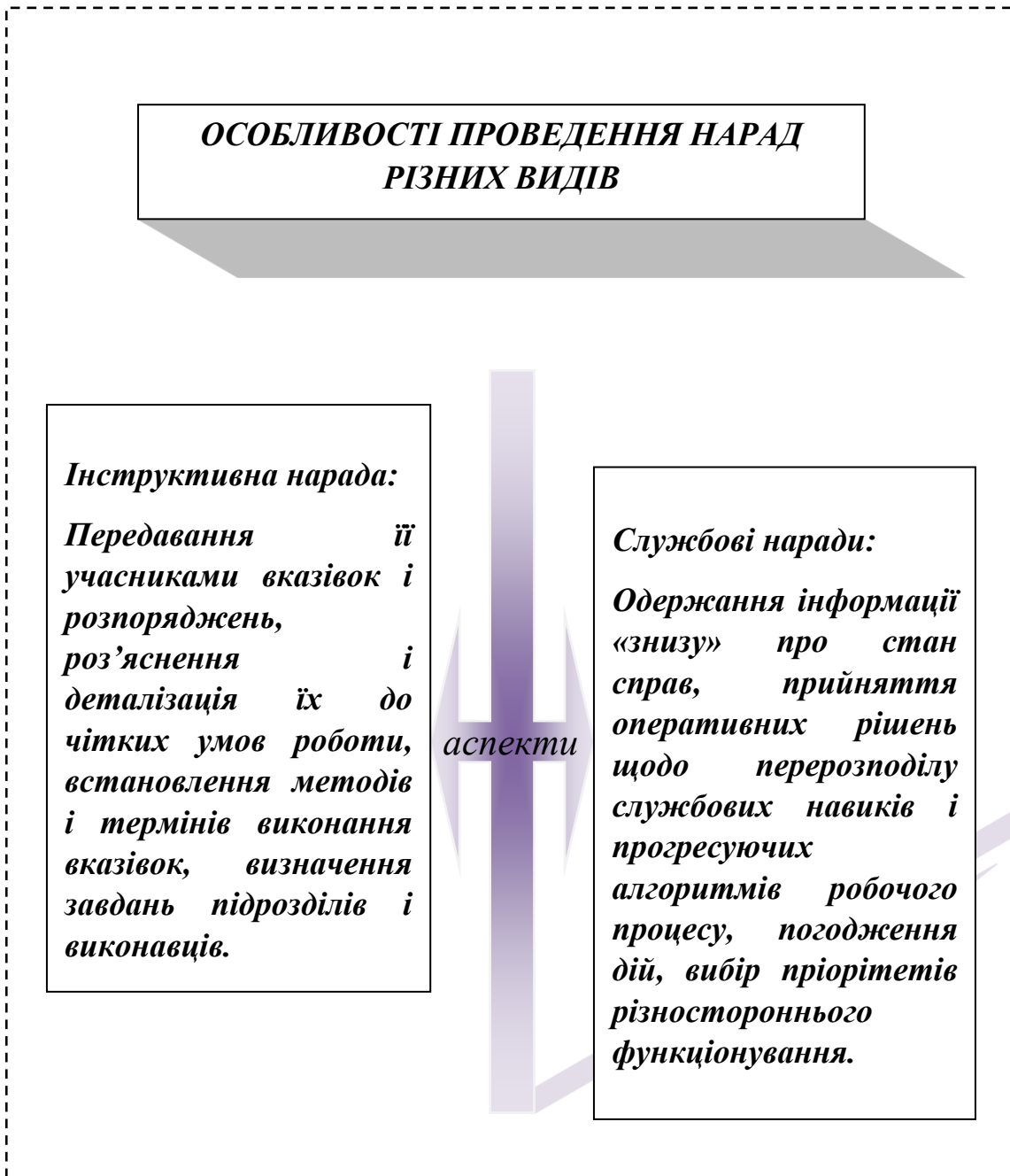


Рис. 8.1. Організація проведення нарад



Рис. 8.2. Кошторис наради

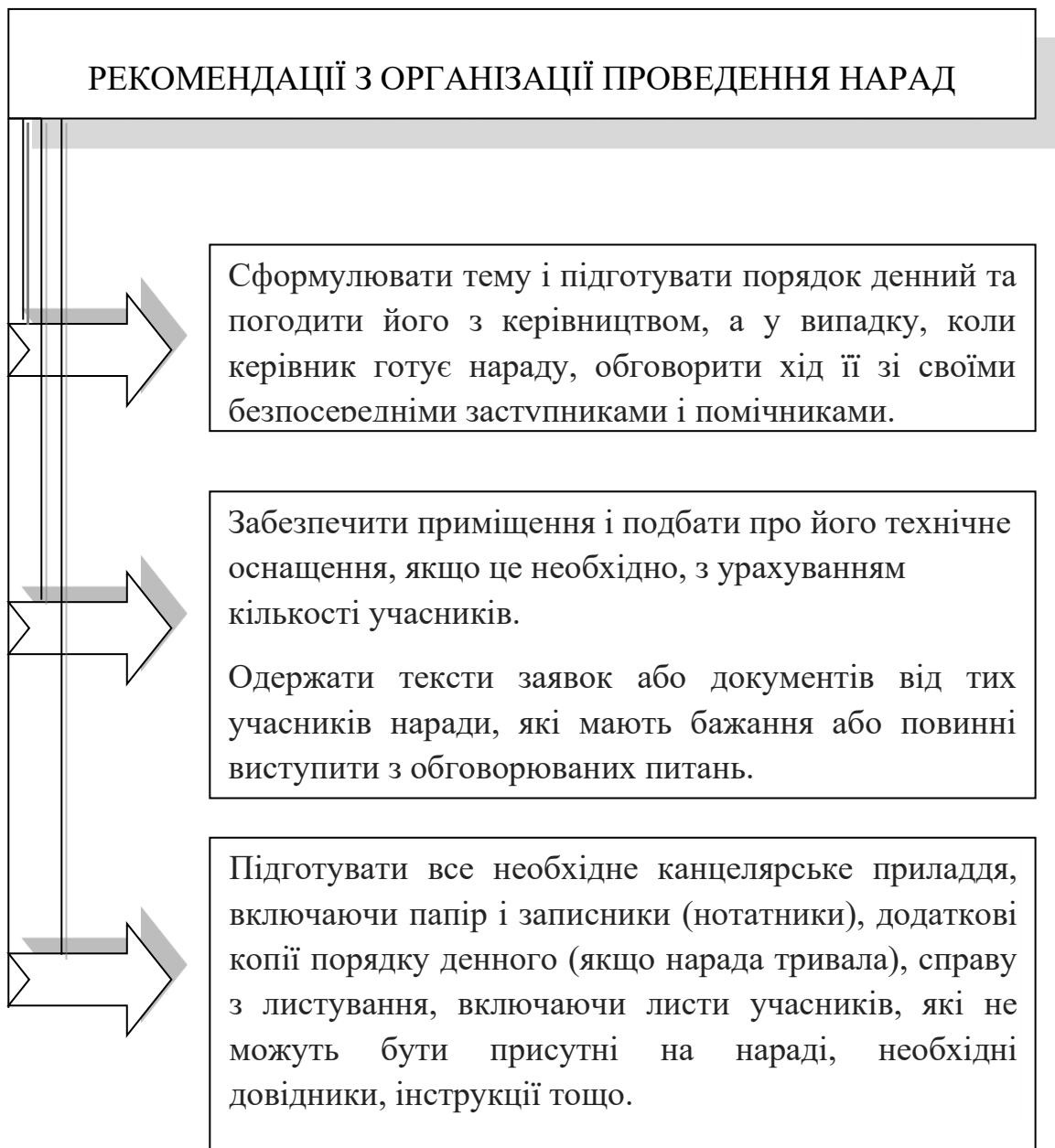


Рис. 8.3. Рекомендації з організації проведення нарад

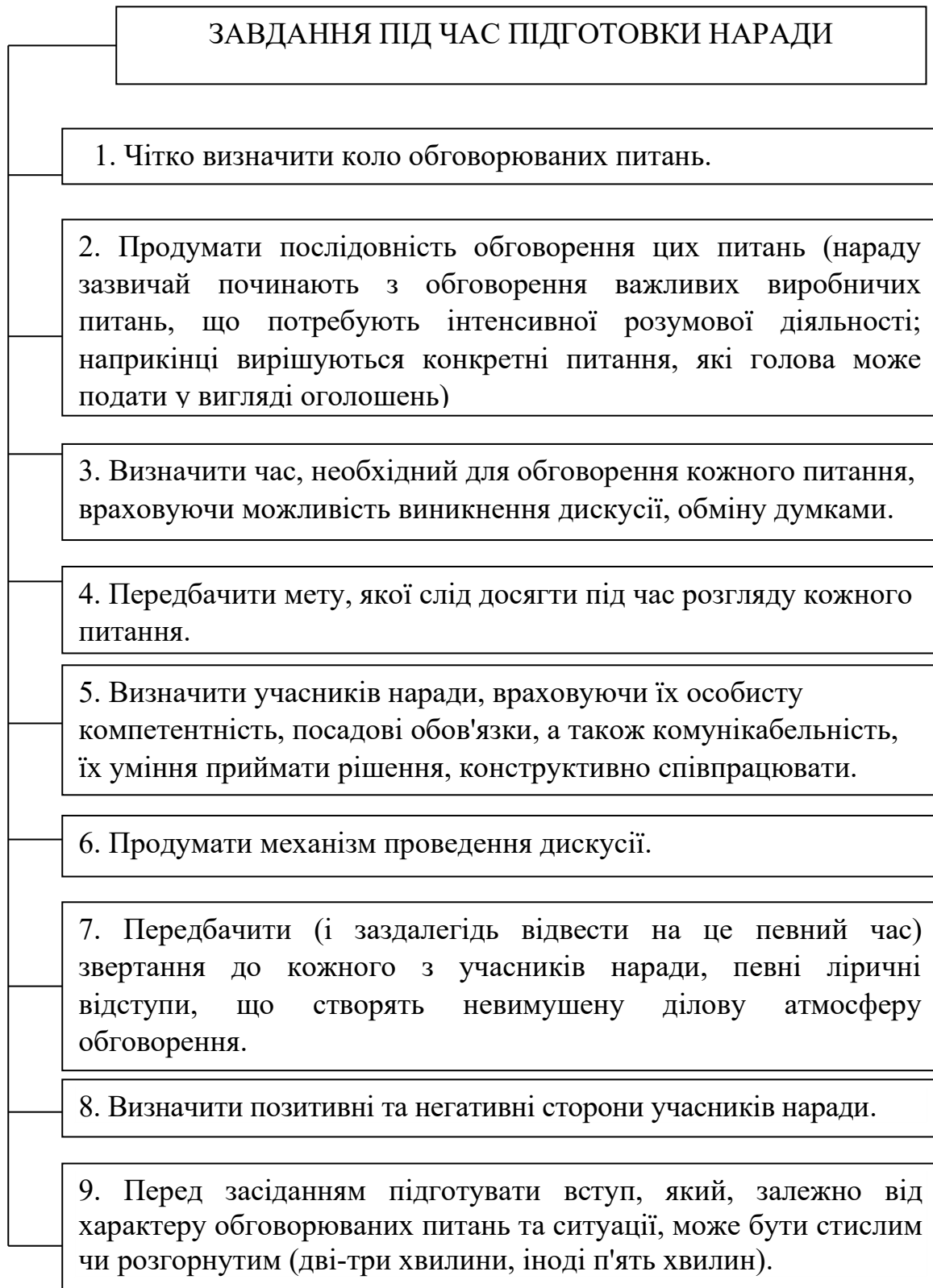


Рис. 8.4. Завдання під час підготовки наради

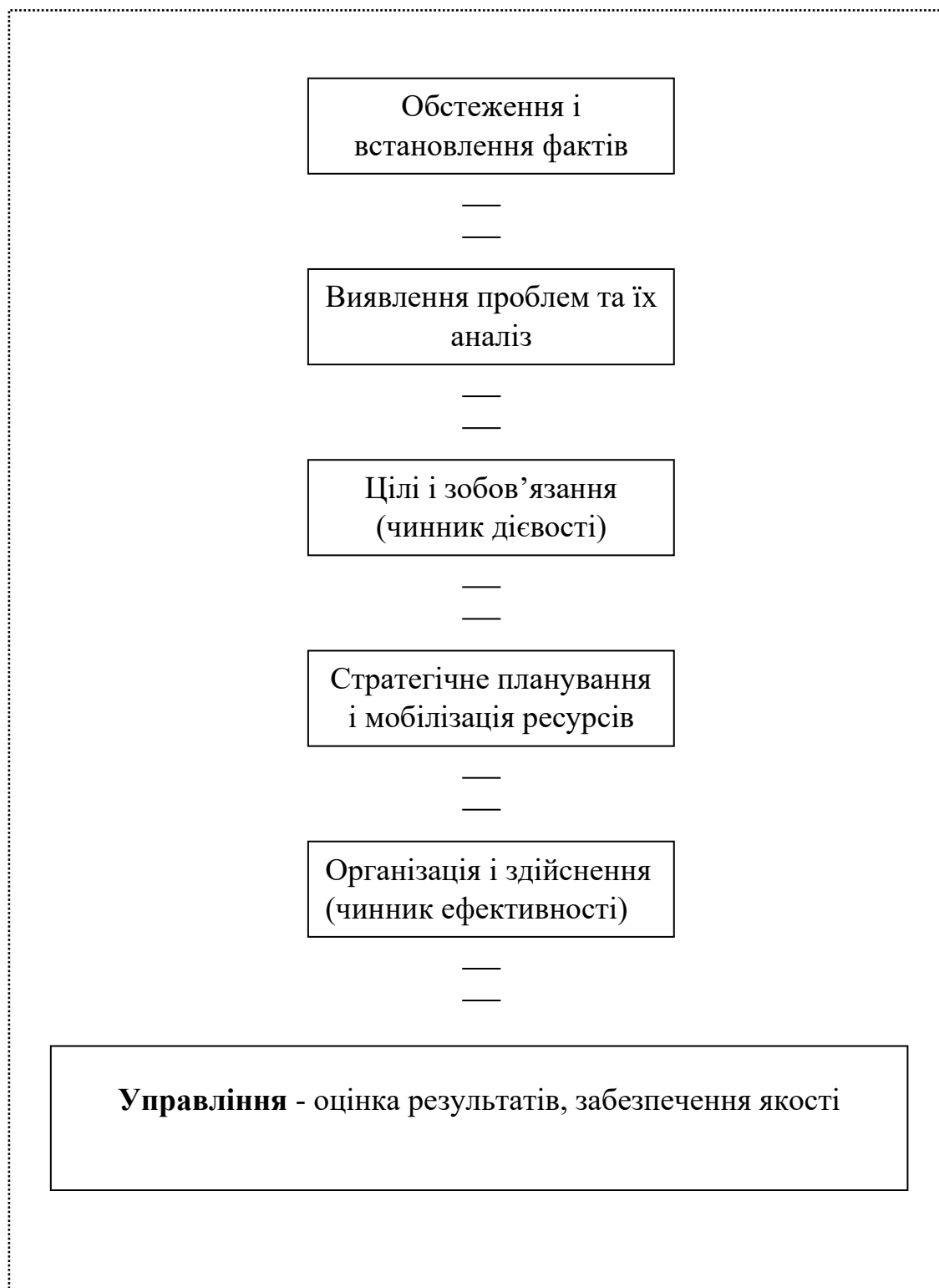


Рис. 8.5. Функції прийняття рішень службових нарад



Рис. 8.6. Цілі службових класифікаційних ознак наради

Мету наради необхідно формулювати чітко та однозначно, та узгодити її з керівником. Правильне формулювання мети і завдань наради сприятиме її організованому проведенню, надасть змогу зосередити увагу колективу на найважливіших моментах, відокремити другорядні питання, правильно визначити склад учасників, підвищити ефективність і цілеспрямованість рішень, організувати контроль за їх виконанням.

Направити всіх учасників до місця проведення наради

Кожне робоче місце забезпечити необхідними документами та папером для нотаток.

Провести реєстрацію учасників наради.

Зачитати порядок денний, листи з вибаченням та іншу додаткову документацію.

Зафіксувати хід обговорення, пропозицій, прізвища виступаючих і прийняті на нараді рішення з допомогою стенографії, вільного текстового запису, технічних засобів (диктофон, відеокамера, магнітофон).

Рис. 8.7. Ключові аспекти аналізу під час наради



Рис. 8.8. Алгоритми проведення службових нарад



Рис. 8.9. Основні види службових нарад

ВИДИ НАРАД

Інформаційна (директивна або інструктивна)

Нарада скликається для ознайомлення учасників із новими даними, фактами, постановами тощо та наступного їх обговорення. Доцільно ознайомити учасників із новою інформацією завчасно (у писемній формі), а час наради використати для обговорення та прийняття конкретних рішень.

Оперативна

або диспетчерська (селекторна, телефонна, комп'ютерна)

Нарада передбачає охоплювати такі етапи управління: збір інформації, її опрацювання та прийняття рішення без скликання всіх учасників у певному місці. Для цього використовують як традиційні засоби зв'язку (телефон, селектор, радіо), так і новітні (комп'ютерну мережу).

Дискусійна (полемічна)

Нарада передбачає вільний виклад варіантів думок, гіпотез, версій, припущень тощо. Цей найдемократичніший вид нарад продукує найбільш ефективні та конструктивні рішення важливих проблем.

Виробничі (службові)

Наради доцільніше планувати на другу половину дня — на кінець робочого дня або відразу після обідньої перерви. Засідання й наради громадських об'єднань, комісій та ін., як і будь-яка громадська робота, проводяться лише в позаробочий час.

Рис. 8.10. Характеристика видів нарад

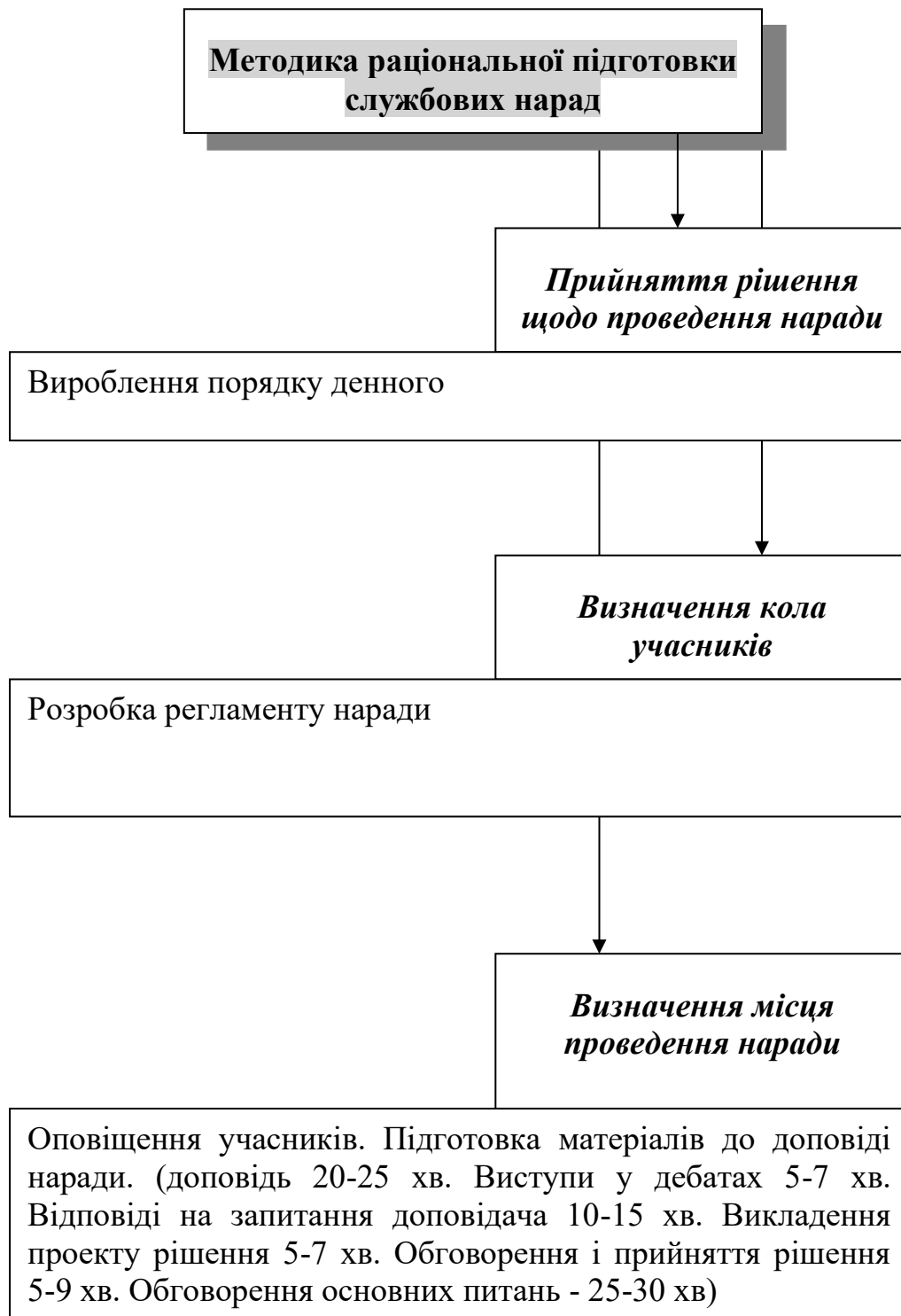


Рис. 8.11. Методика раціональної підготовки службових нарад

Службове право -

термін, що використовується на позначення нематеріальних об'єктів, які ідентифіковані, описані та занесені до визначеного реєстру організації (наради) зафіксований, задокументований доступ для співробітників організації

Сучасне службове право є важливою підгалуззю адміністративного права, яке забезпечує функціонування головних інститутів службових відносин.

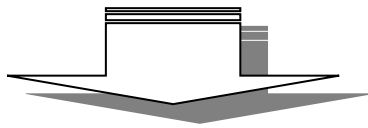


Рис. 8.12. Службове право

В умовах правового режиму воєнного стану та системних реформ службово-правові відносини можуть зазнавати негативного впливу в контексті інституціональних викликів в системі державного управління (управління державними справами). Зокрема, це:		
	1) мінливість (variability) – властивість, обумовлена нестабільним нормативно-правовим статусом суб'єкта таких відносин, наявністю формату «подвійного статусу» службових осіб.	
	2) несталість (changeability) – властивість, обумовлена наявністю тих чи інших форматів реалізації службово-правових відносин, відсутністю стратегії розвитку певного суб'єкта службово-правових відносин.	
	3) несумісність (inconsistency) – властивість, що визначає інституціональну суперечність, іманентно властиву службово-правовим відносинам, що складаються між суб'єктами різних підсистем, регулювання яких передбачає різні адміністративні процедури.	
	4) ненадійність (uncertainty) – властивість, що визначає базову проблему більшості суб'єктів службово-правових відносин – відсутність довіри щодо поведінки суб'єкта відносин у кризових ситуаціях, висока ймовірність переходу до «ручного» управління.	
	5) чергування (циклічність) (vicissitude) – властивість, що визначає дискретність прояву базових функцій суб'єкта відносин, чергування адміністративних режимів, чергування стабільного та нестабільного режиму функціонування;	
	6) неспроможність (inequality) – властивість службово-правових відносин, що характеризується нездатністю суб'єкта таких відносин досягти управлінського результату у визначений термін.	

Рис. 8.13. Службово - правові відносини

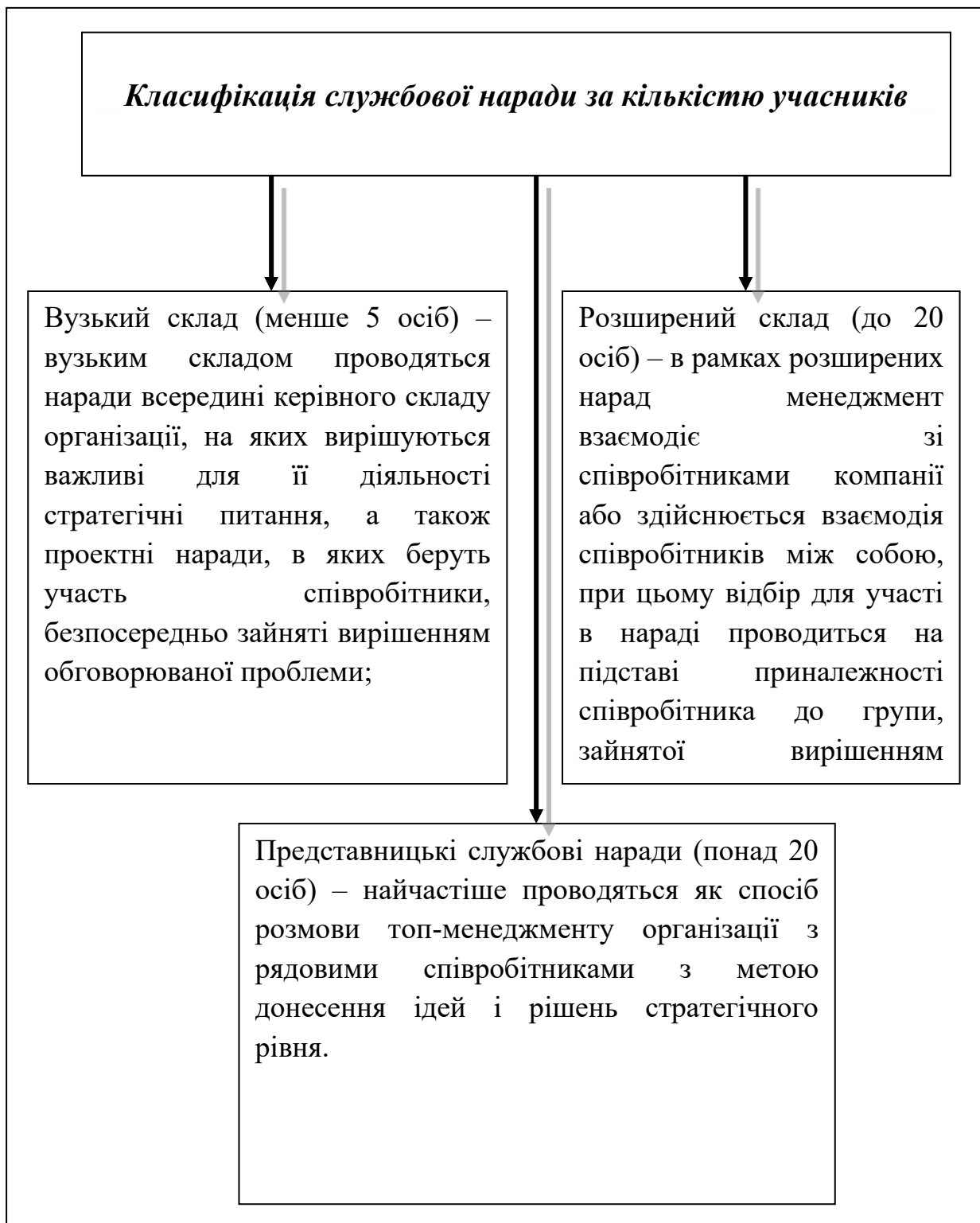


Рис. 8.14. Класифікація службових нарад за кількістю учасників

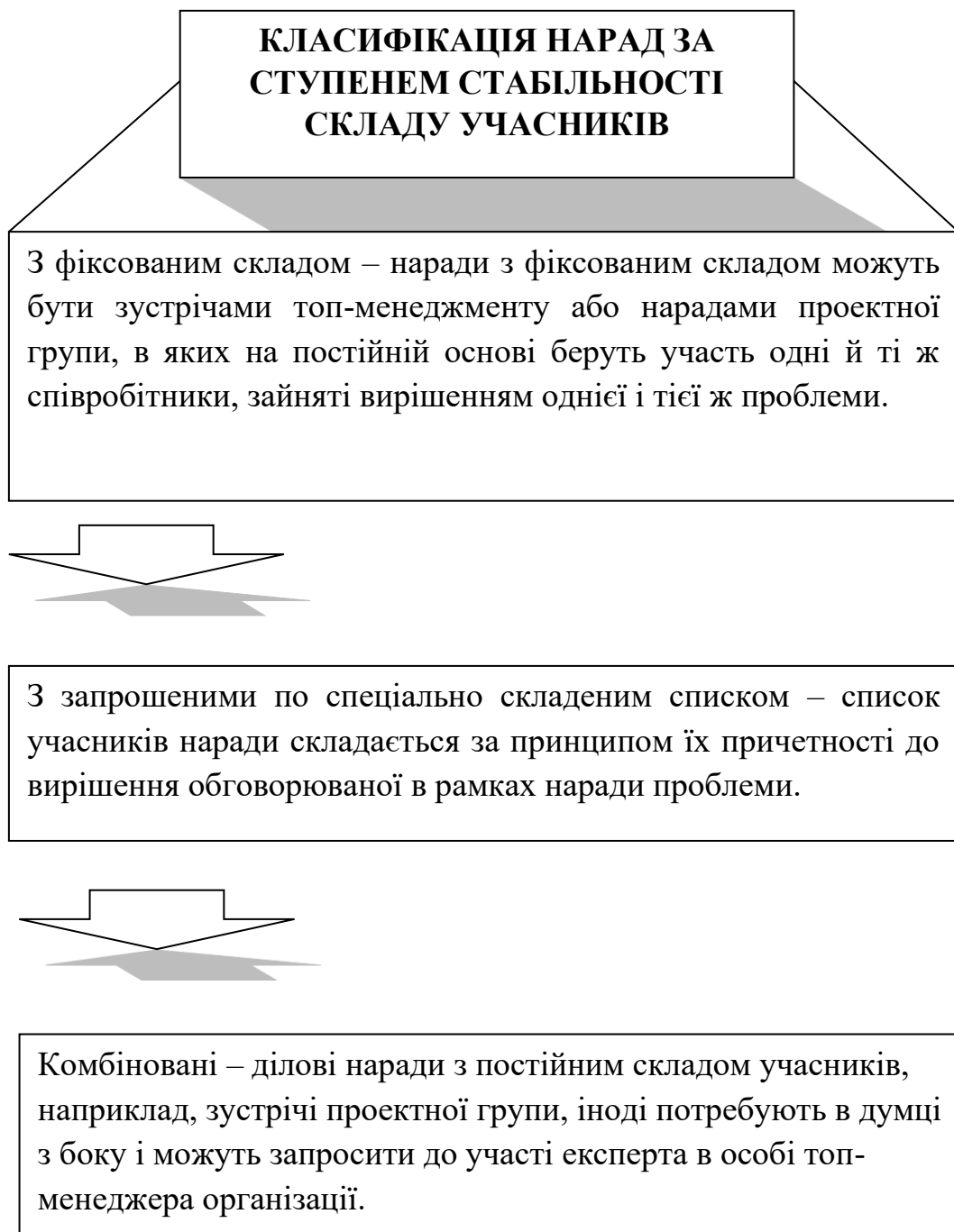


Рис. 8.15. Класифікація нарад за ступенем стабільності кількості учасників

ОСНОВНІ ОЗНАКИ ТА АРГУМЕНТИ КЛАСИФІКАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СЛУЖБОВИХ НАРАД

Класифікація за призначенням

Виробляють і приймають рішення – такі наради мають на меті вирішення конкретної організаційної проблеми або завдання і часто проводяться в форматі мозкового штурму. У нараді, націленому на прийняття рішення, можуть брати участь як менеджмент організації та інші особи, які приймають рішення, так і рядові співробітники, діяльність яких пов'язана з вирішуваною проблемою.

Роз'яснюють завдання по реалізації прийнятих рішень – сутність таких нарад зводиться до пояснення керівництвом прийнятих рішень співробітникам, які будуть займатися їх реалізацією. Іноді в рамках таких ділових нарад відбувається уточнення прийнятих рішень з урахуванням думки виконавців, які бачать ситуацію з іншого боку.

Підводять підсумки – на таких ділових нарадах прийняті і виконані раніше рішення отримують оцінку, обговорюється робота виконавців рішення і аналітиків, його підготували. На підсумкових нарадах керівництво організації може преміювати працівників за результатами закінчення проекту або застосувати до них штрафні санкції;

Оперативні – такі наради ще називаються «летючки», в процесі яких вирішуються поточні питання, що виникають у співробітників в процесі діяльності, відбувається розподіл обов'язків з того чи іншого проекту і доповідаються керівництву проміжні результати роботи.

Рис. 8.16. Класифікація службових нарад за призначенням

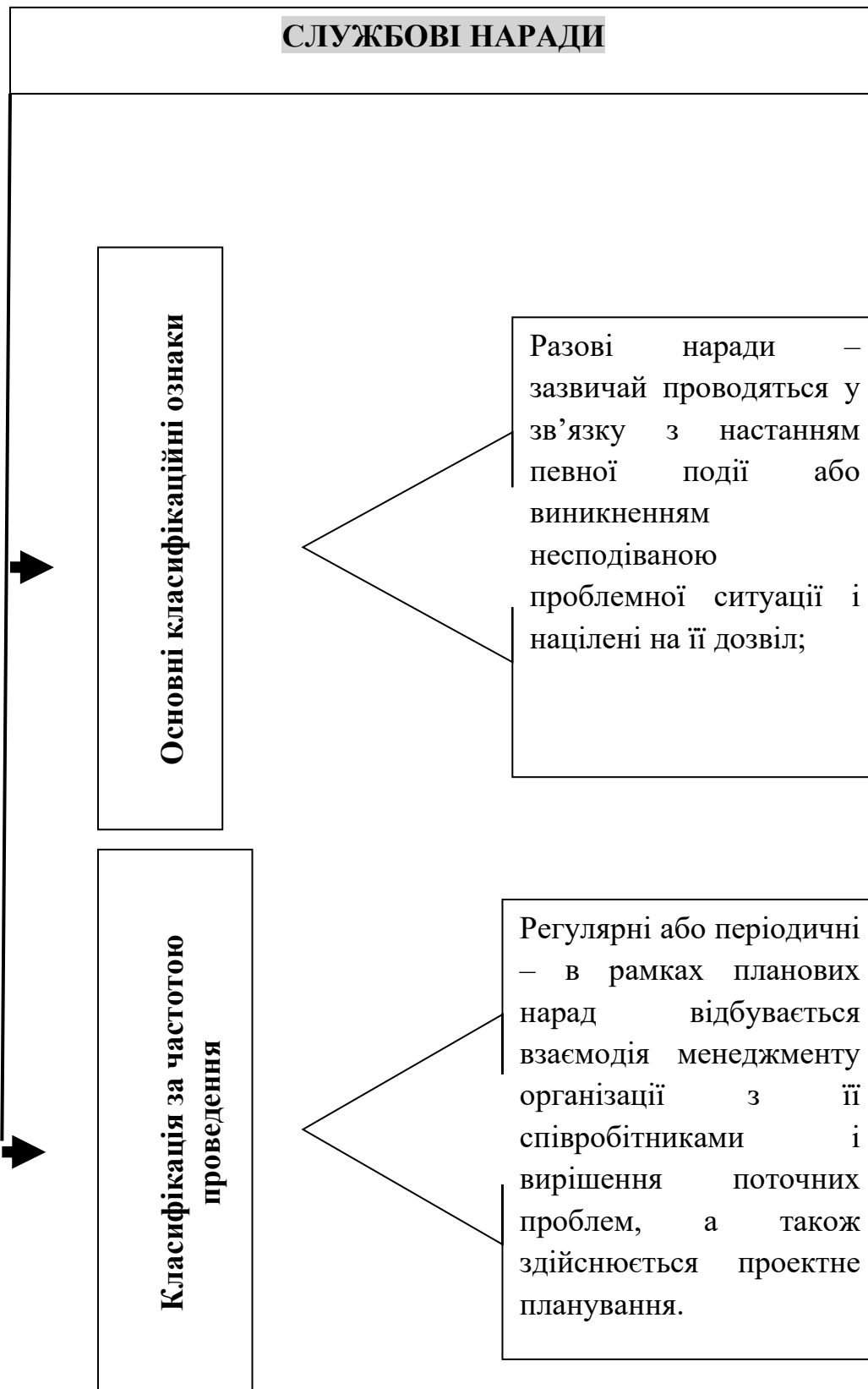


Рис. 8.17. Класифікація за частотою проведення службових нарад

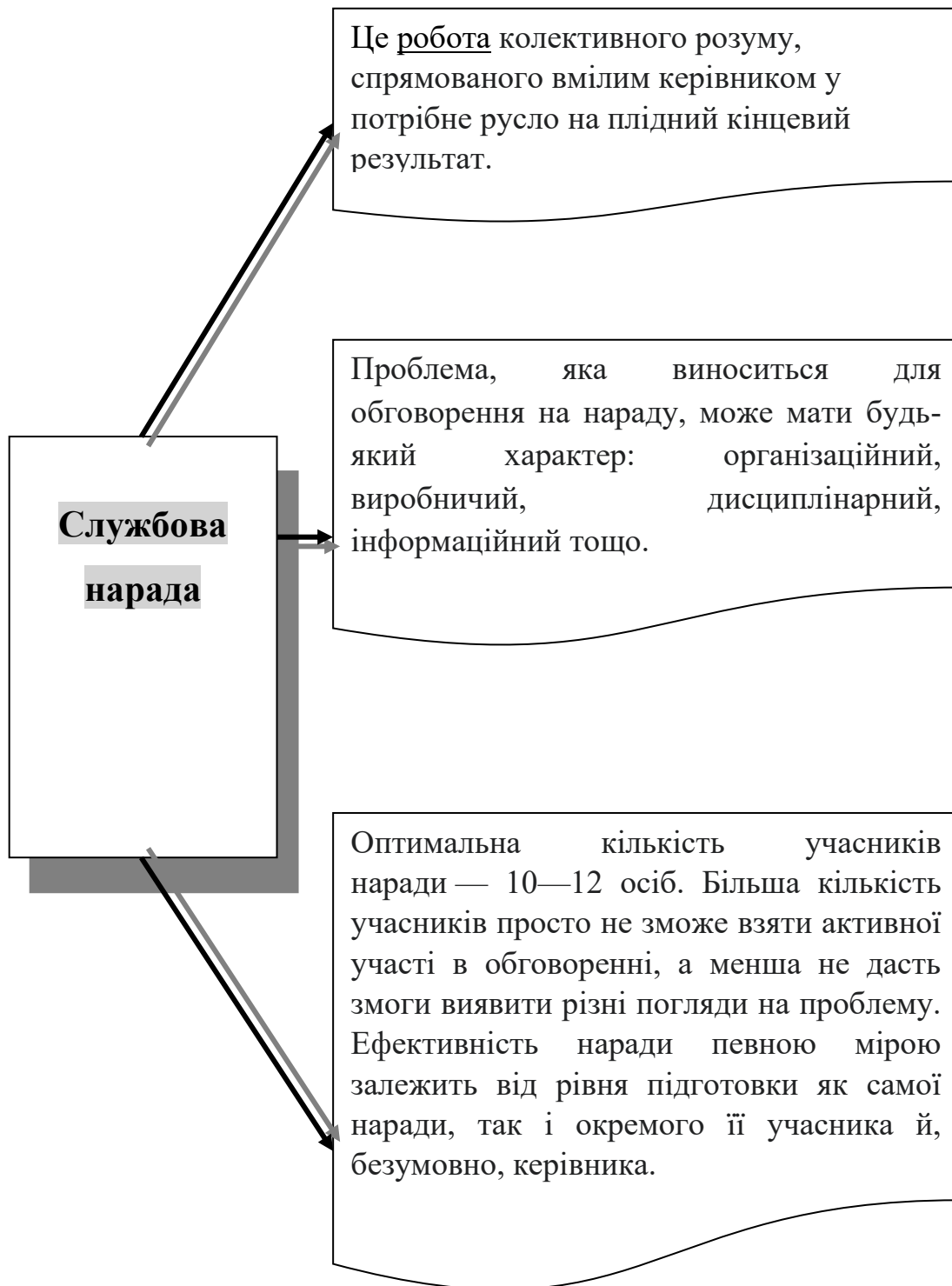


Рис. 8.18. Характеристика службових нарад

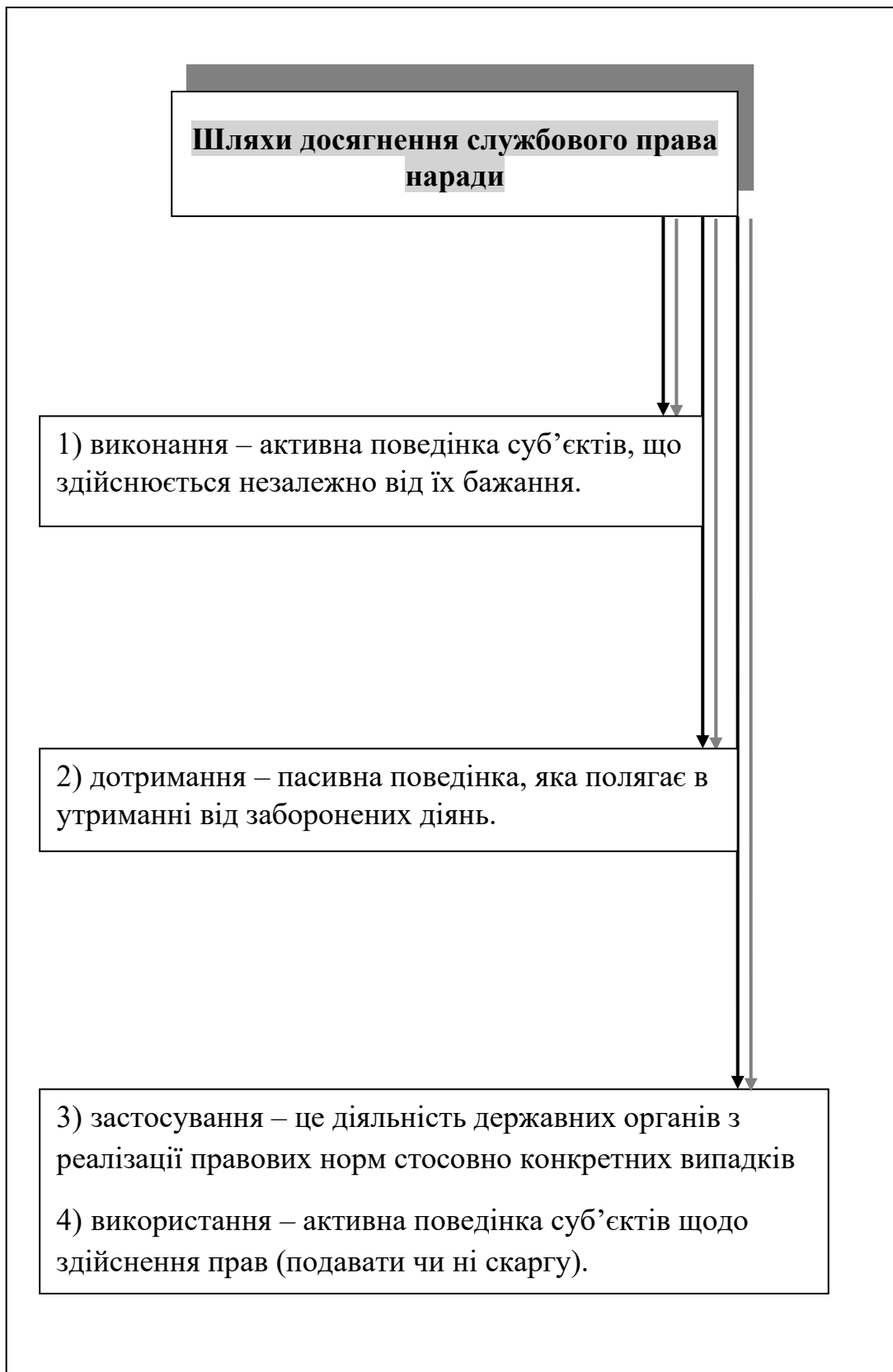


Рис. 8.19. Шляхи досягнення службового права наради

Наради громадських організацій – націлені на вирішення тієї чи іншої проблеми соціуму, можуть припускати залучення до участі сторонніх експертів і громадських діячів.

Адміністративні – націлені на вирішення проблем в області менеджменту компанії, організації рутинної праці або проектної роботи.

Наукові та науково-технічні – пов’язані з розробками нового виду продукції або послуг;

Комбіновані.

Рис. 8.20. Класифікація службових нарад за сферою функціонування

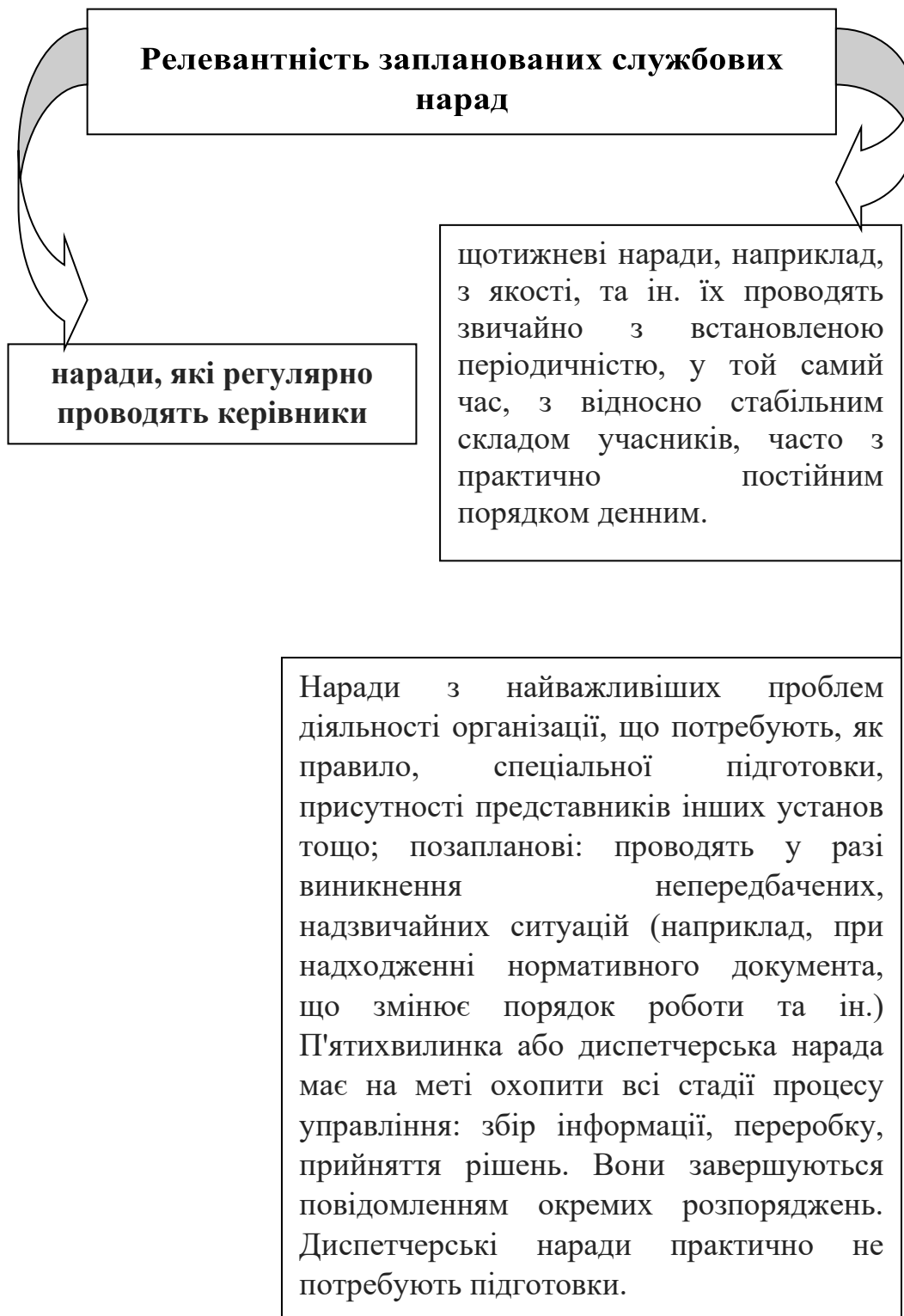


Рис. 8.21. Релевантність запланованих службових нарад

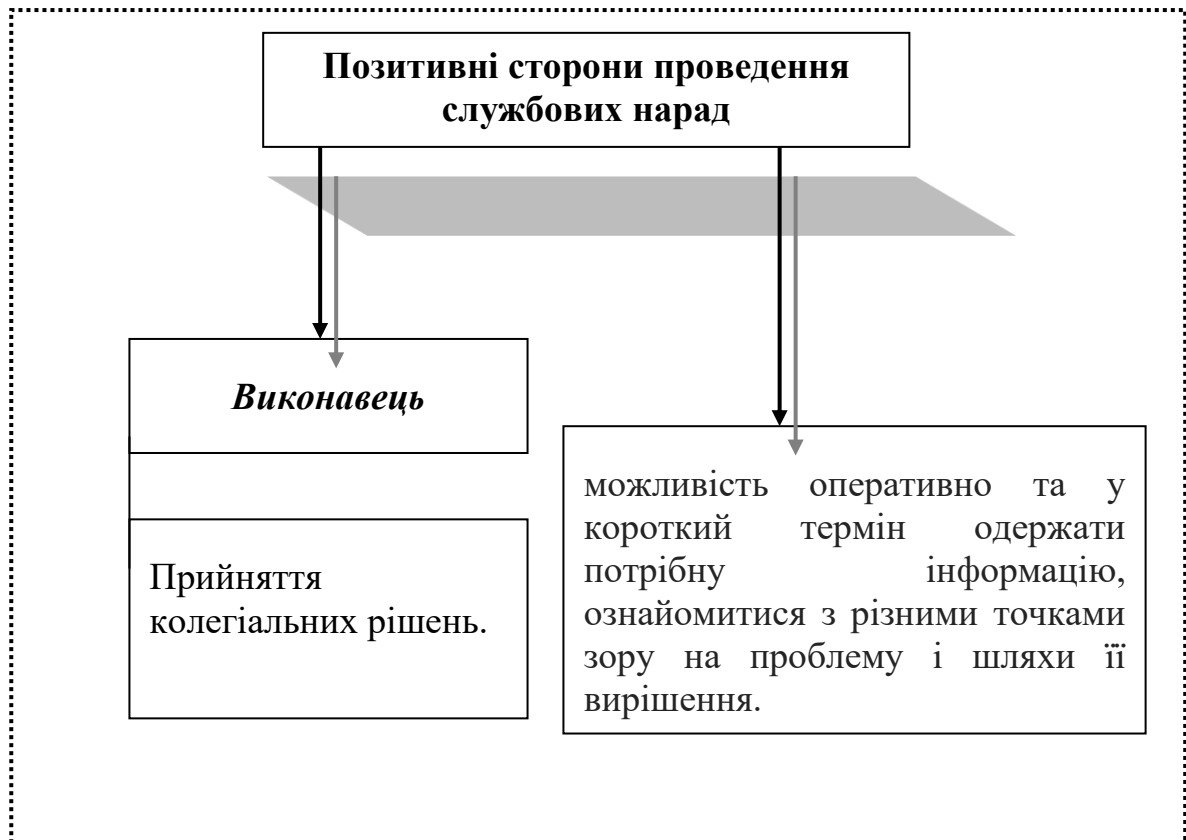


Рис. 8.22. Позитивні сторони службової наради

ТЕМА 9. ОСОБЛИВОСТІ І ПРАВИЛА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

*Уміння вести розмову – це талант
Стендаль*



Рис. 9.1. Поняття та цілі ділового спілкування

ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

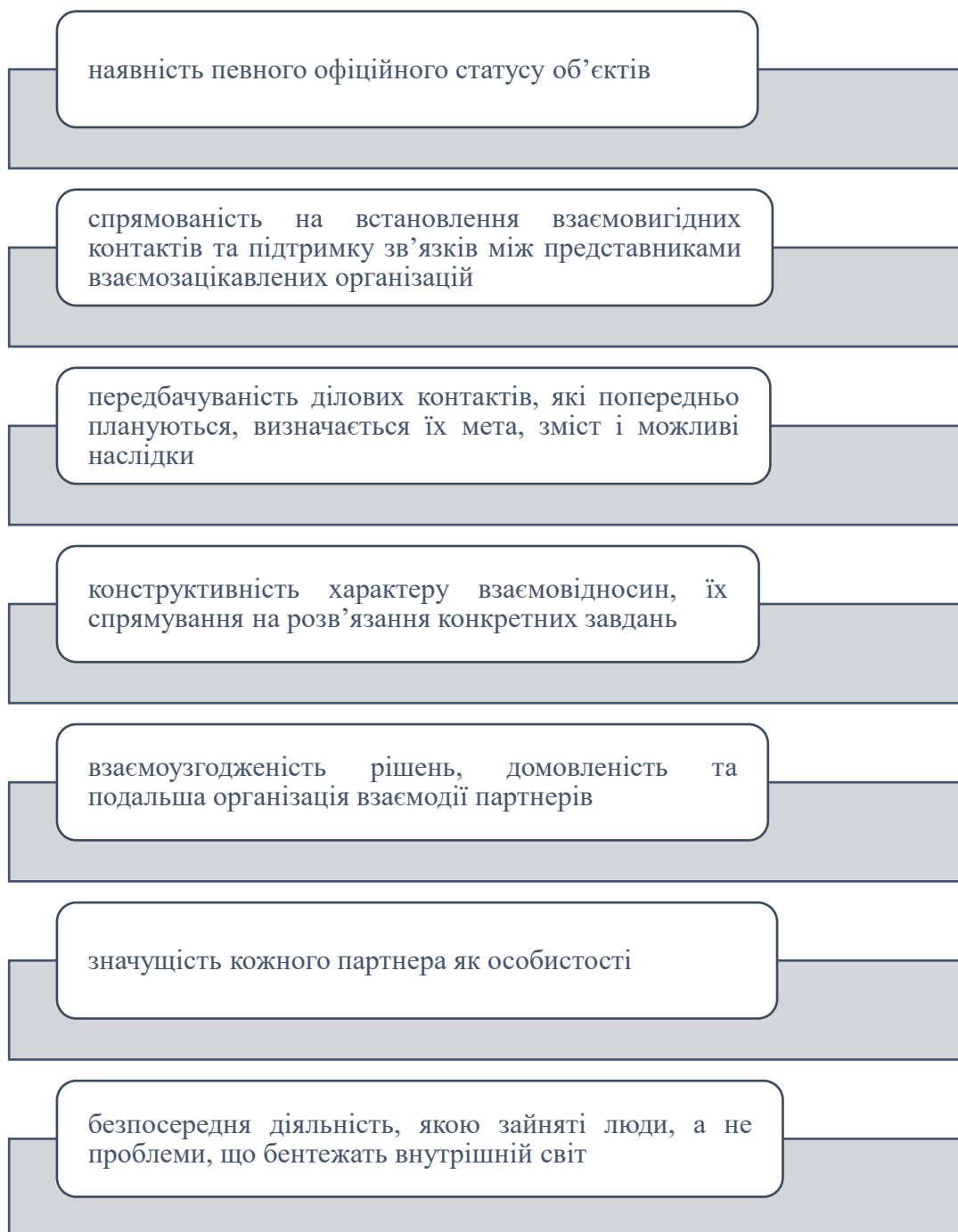


Рис. 9.2. Особливості ділового спілкування

ВИДИ ЗАПИТАНЬ

Закриті запитання	запитання, що вимагають відповіді «так» чи «ні». Їх використовують, коли необхідно одержати чітку і точну інформацію, ухвалити рішення, встановити суть проблеми або реальні можливості досягнення згоди
Відкриті запитання	«хто?», «що?», «як?», «скільки?», «чому?» тощо. Вони служать для виведення людини з замкнутості, спонукають видавати нові ідеї і пропозиції, служать для стимуляції монологу з боку співрозмовника
Риторичні запитання	служать для вказівки на невирішену проблему, зосередження уваги на потрібному аспекті («Чи можу я вважати наведені Вами факти випадковими, чи це закономірне явище»)
Переломні запитання	використовують для виявлення нових проблем, уразливих пунктів у позиції співрозмовника, а також для утримання ходу бесіди у жорстких рамках уже досягнутих результатів переговорів («Як Ви вважаєте, чи не знаходимося ми з Вами на помилковому шляху? Може, нам більш ретельно обміркувати варіант використання...?»)
Аналітичні запитання	ефективні при створенні атмосфери взаєморозуміння і для досягнення проміжного результату («Чи правильно я зрозумів вашу пропозицію?»)

Рис. 9.3. Види запитань при спілкуванні

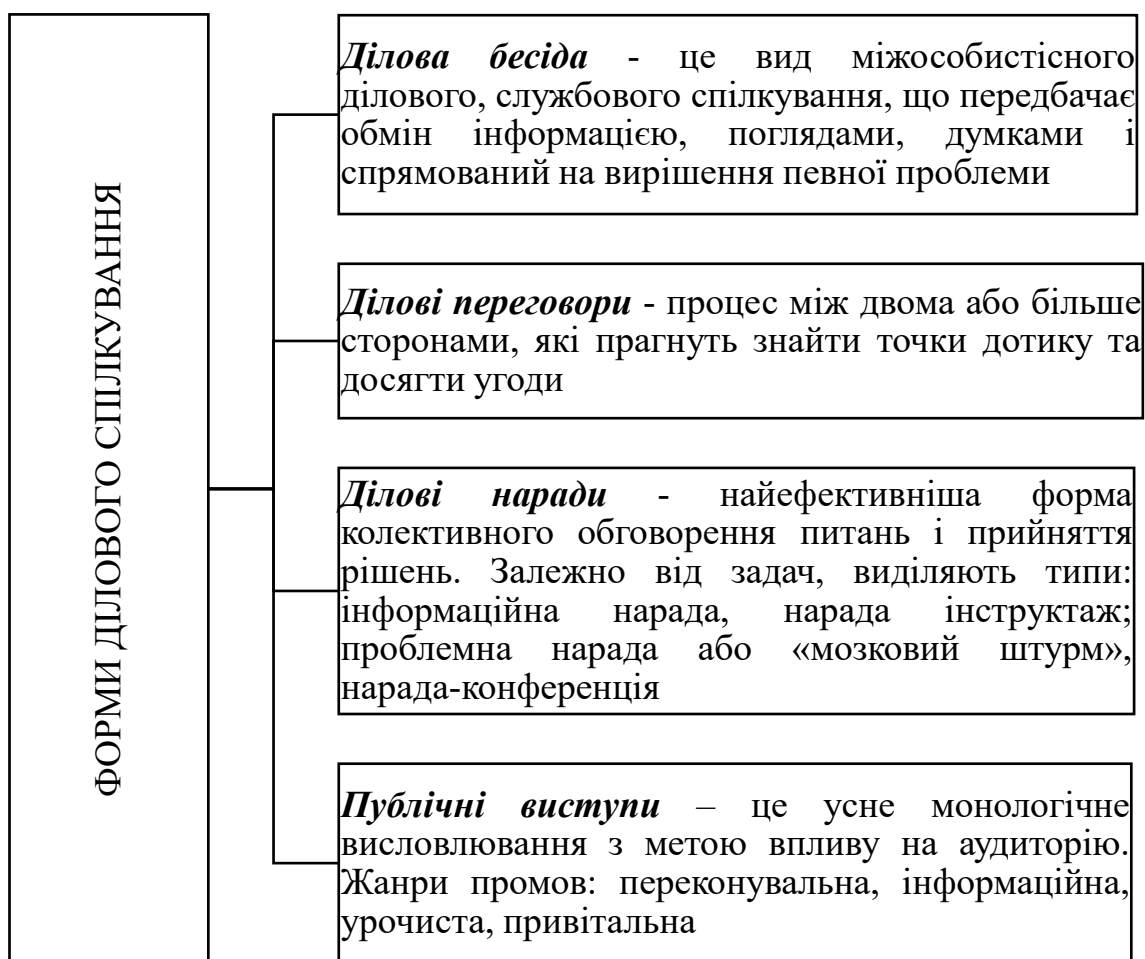


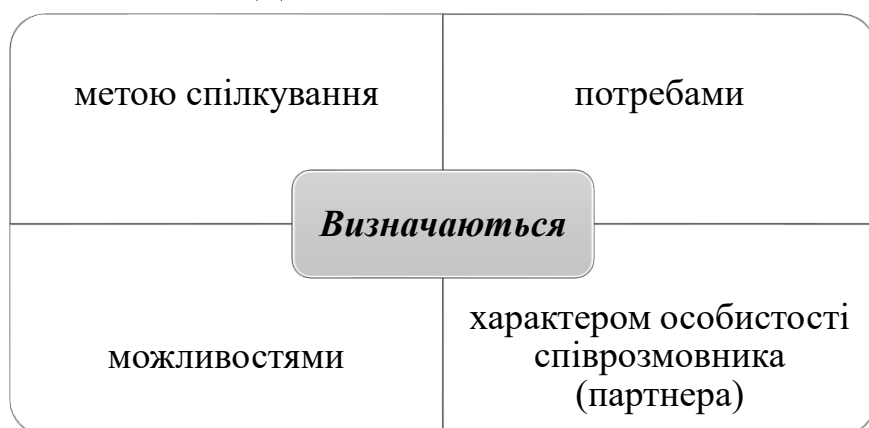
Рис. 9.4. Форми ділового спілкування

ПРИЧИНИ ПОМИЛОК У ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ

☒ обмеженість інформації (особливо коли передають негатив)
☒ великий обсяг інформації
☒ передчасна передача інформації
☒ запізніле одержання інформації
☒ наявність декількох паралельних каналів інформації
☒ громіздка, жорстка і централізована система управління
☒ складне виробництво, продукція, ринок, широка номенклатура, велика кількість постачальників і споживачів
☒ відсутність «ключових» особистостей в організації
☒ нехтування офіційними каналами зв'язку
☒ незвичні мова, термінологія чи поняття
☒ технічні помилки в системі комунікації

Рис. 9.5. Причини помилок у діловому спілкуванні

СТИЛІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ



Види стилів спілкування

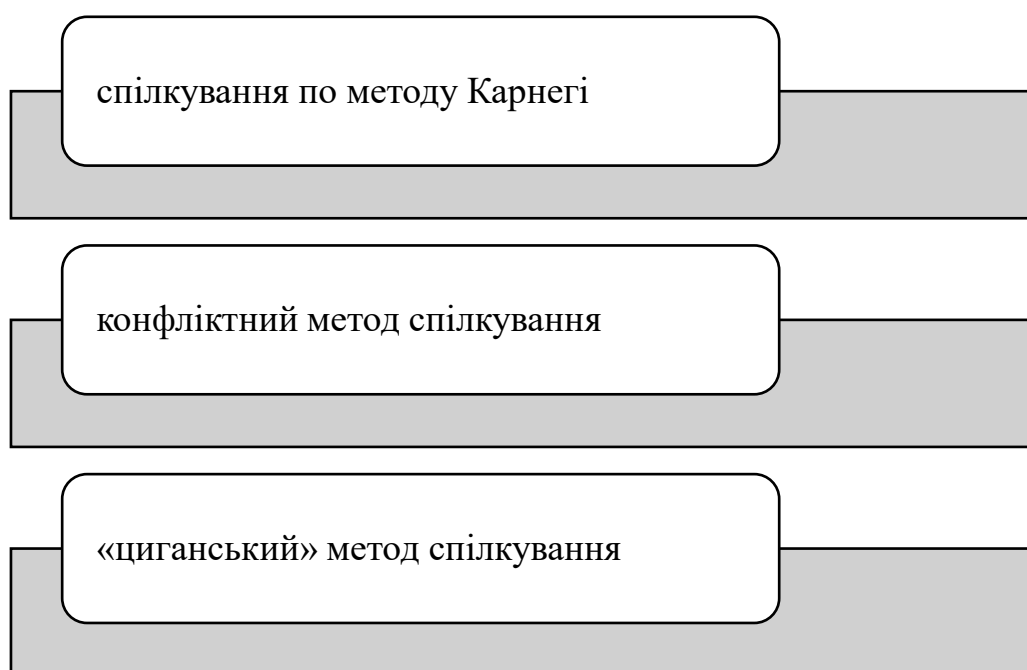


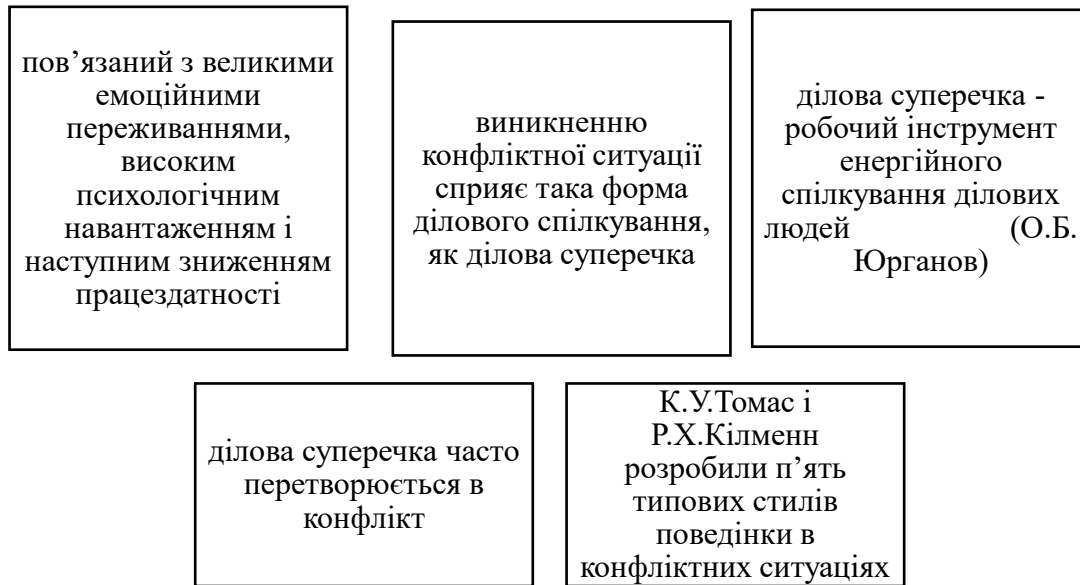
Рис. 9.6. Стилi та види ділового спілкування

СПІЛКУВАННЯ ПО МЕТОДУ КАРНЕГІ

Рекомендації Д. Карнегі	☑ виявляйте повагу до думок інших, не кажіть людині, що вона не права: треба утримуватися від прямих заперечень і категоричних тверджень, навіть коли ви праві, намагайтеся схилити людей до своєї точки зору м'яко і тактовно
	☑ будьте гарним слухачем, заохочуйте інших говорити про себе: варто частіше ставити такі запитання, на які співрозмовник відповість із задоволенням, запитувати його про родину, відпочинок, здоров'я, захоплення
	☑ починайте розмову з того загального, що у вас є зі співрозмовником: підкресліть, що ви обоє прагнете до того ж самого, розходження тільки в методах, але не в кінцевій меті
	☑ починайте розмову з похвали і щирого визнання достоїнств людини, цим співрозмовник настроюється позитивно стосовно вас
	☑ говоріть про те, що цікавить вашого співрозмовника: цим ви дасте зрозуміти, що налаштовані конструктивно, інформовані про його проблеми і знаєте шляхи їх вирішення
	☑ з самого початку ставте такі запитання, на які вам будуть відповідати «так»: цим самим співрозмовник буде налаштований на позитивну реакцію, на підтвердження і згоду

Рис. 9.7. Спілкування по методу Карнегі

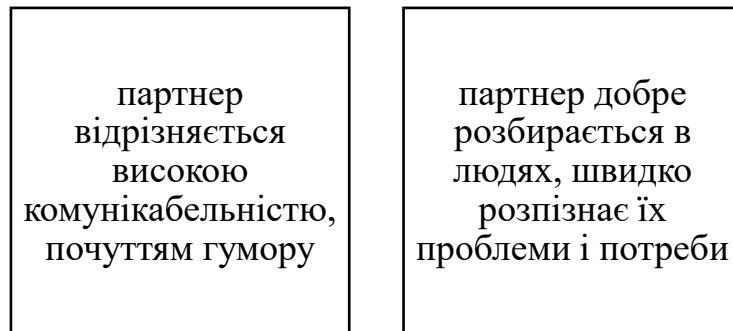
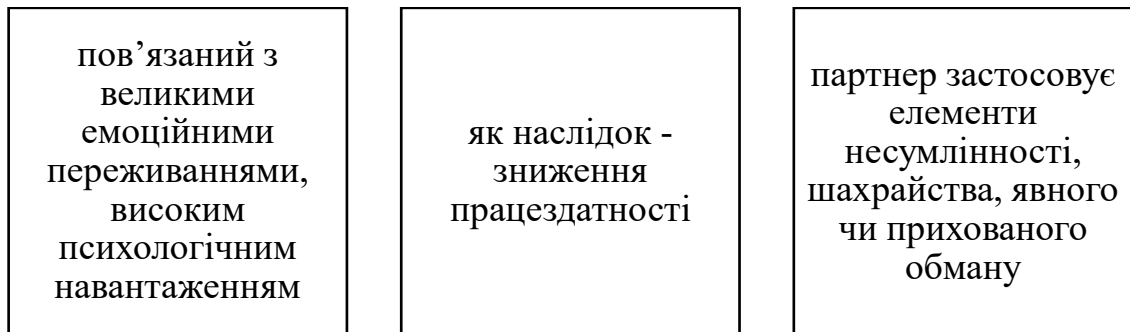
КОНФЛІКТНИЙ СТИЛЬ СПІЛКУВАННЯ



ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ ПАРТНЕРІВ У ДІЛОВІЙ СУПЕРЕЧЦІ	☑ відмовитися від думки, що партнер повірить на слово
	☑ чітко й однозначно сформулювати положення, тезу, твердження, що має бути захищене чи спростоване
	☑ добре уявляти й усвідомлювати мету, заради якої затівається ця суперечка
	☑ точно визначити основні поняття, щоб не сперечатися про зовсім різні речі
	☑ зберігати діловий і доброзичливий тон спілкування
	☑ <i>вести чесну й аргументовану розмову, у якій необхідно довести:</i> ☑ істинність своїх думок; ☑ помилковість думок партнера; ☑ помилковість і непереконливість доводів партнера; ☑ нерозуміння чи неправильне розуміння партнером пропонованих йому думок і доводів

Рис. 9.8. Конфліктний стиль спілкування

«ЦИГАНСЬКИЙ» СТИЛЬ СПІЛКУВАННЯ

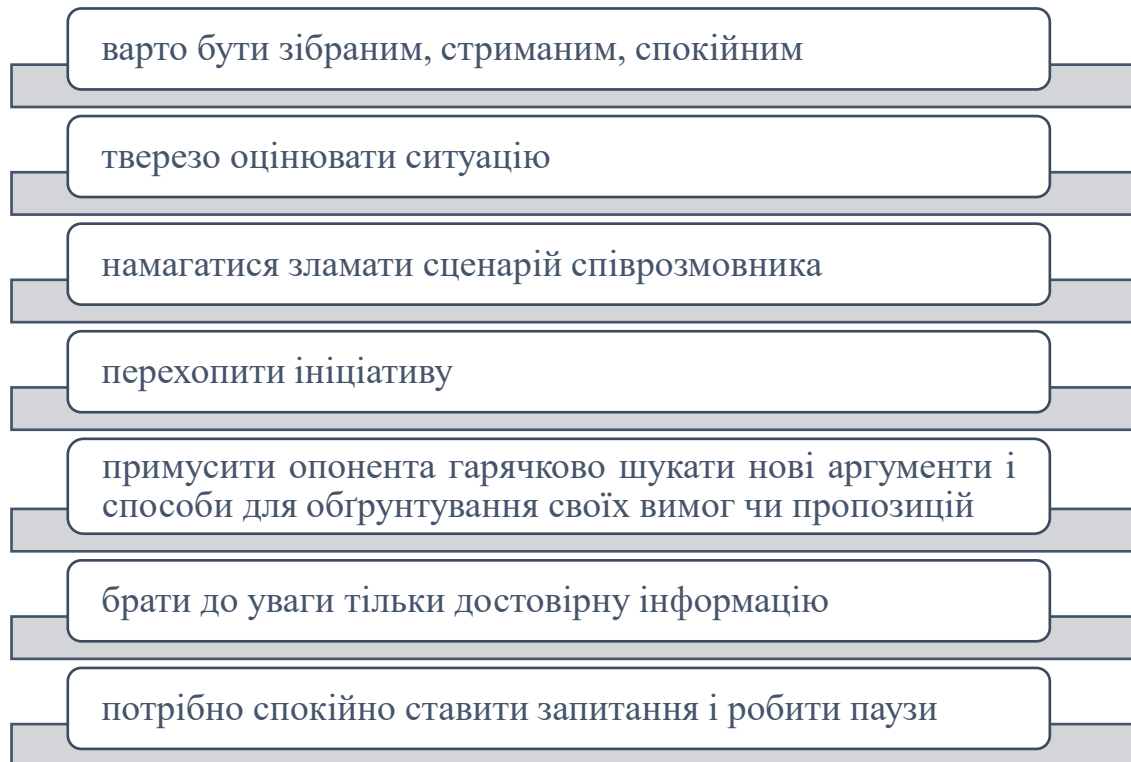


Ознаки	☒ відверта самореклама, спроби переконати партнера у своїй всемогутності, матеріальній забезпеченості, високій порядності і сумлінності
	☒ обіцянки надати цінну і важливу послугу або добре заплатити за отриманий товар чи зроблену послугу
	☒ прагнення швидко отримати товар чи послугу, форсування подій і демонстрація нікчемності даного факту
	☒ харизматичний вплив, посилення тиску в процесі спілкування
	☒ збільшення вимог у ході переговорів, ультимативність умов, шантаж
	☒ використання неправдивої чи неповної інформації, аргументів з подвійним тлумаченням

Рис. 9.9. «Циганський» стиль спілкування

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Щодо поведінки партнера під час конфліктного чи «циганського» стилю спілкування



Щоб не стати жертвою можливого шахрайства

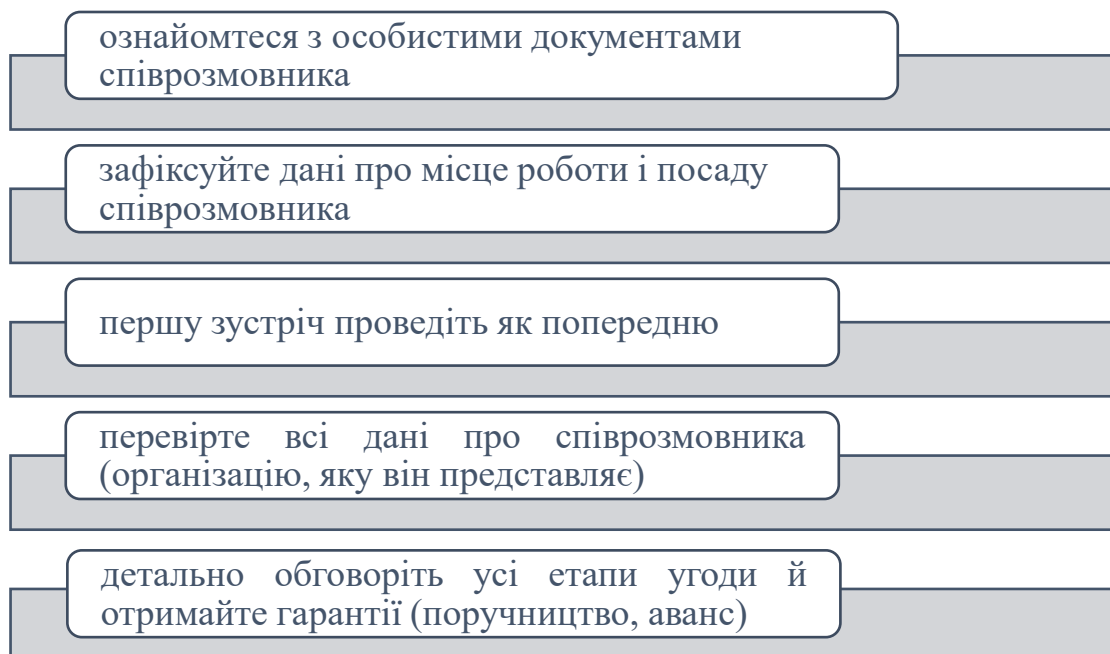


Рис. 9.10 Рекомендації під час конфліктного чи «циганського» стилю спілкування

ПРАВИЛА ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ЗУСТРІЧЕЙ

Мета дотримання правил - сприяти успішному проведенню ділових переговорів, щоб задоволення і хороше враження від взаємодії залишилося в кожній зі сторін.

Основний принцип – рівноправність і взаємна повага.

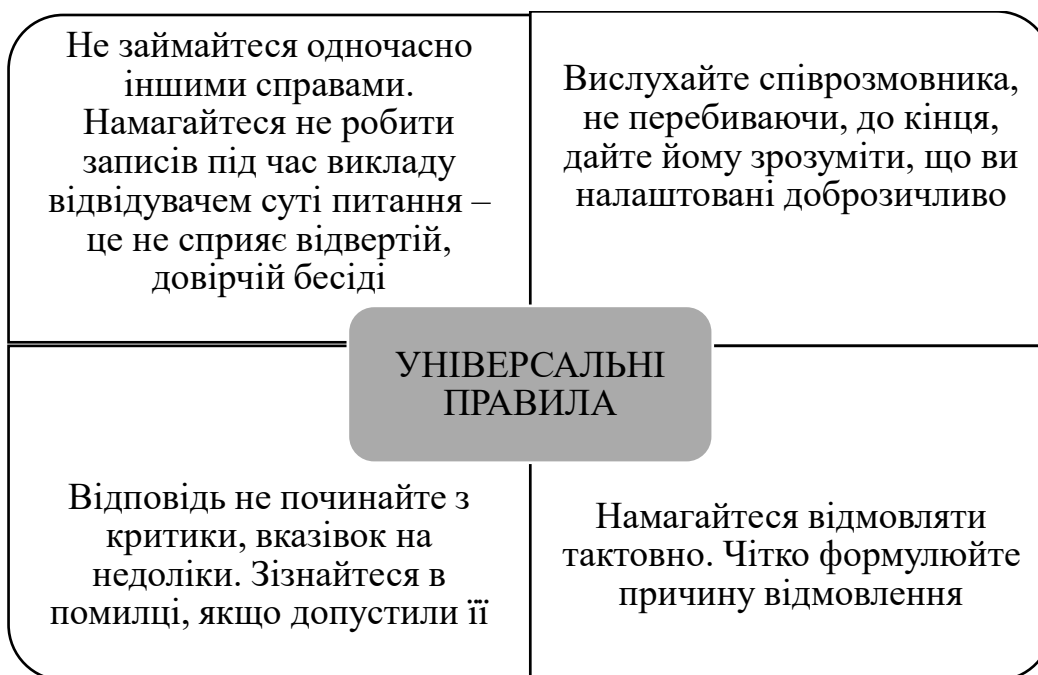


Рис. 9.11. Правила проведення ділових зустрічей

Етичні норми і принципи ведення ділових бесід і переговорів

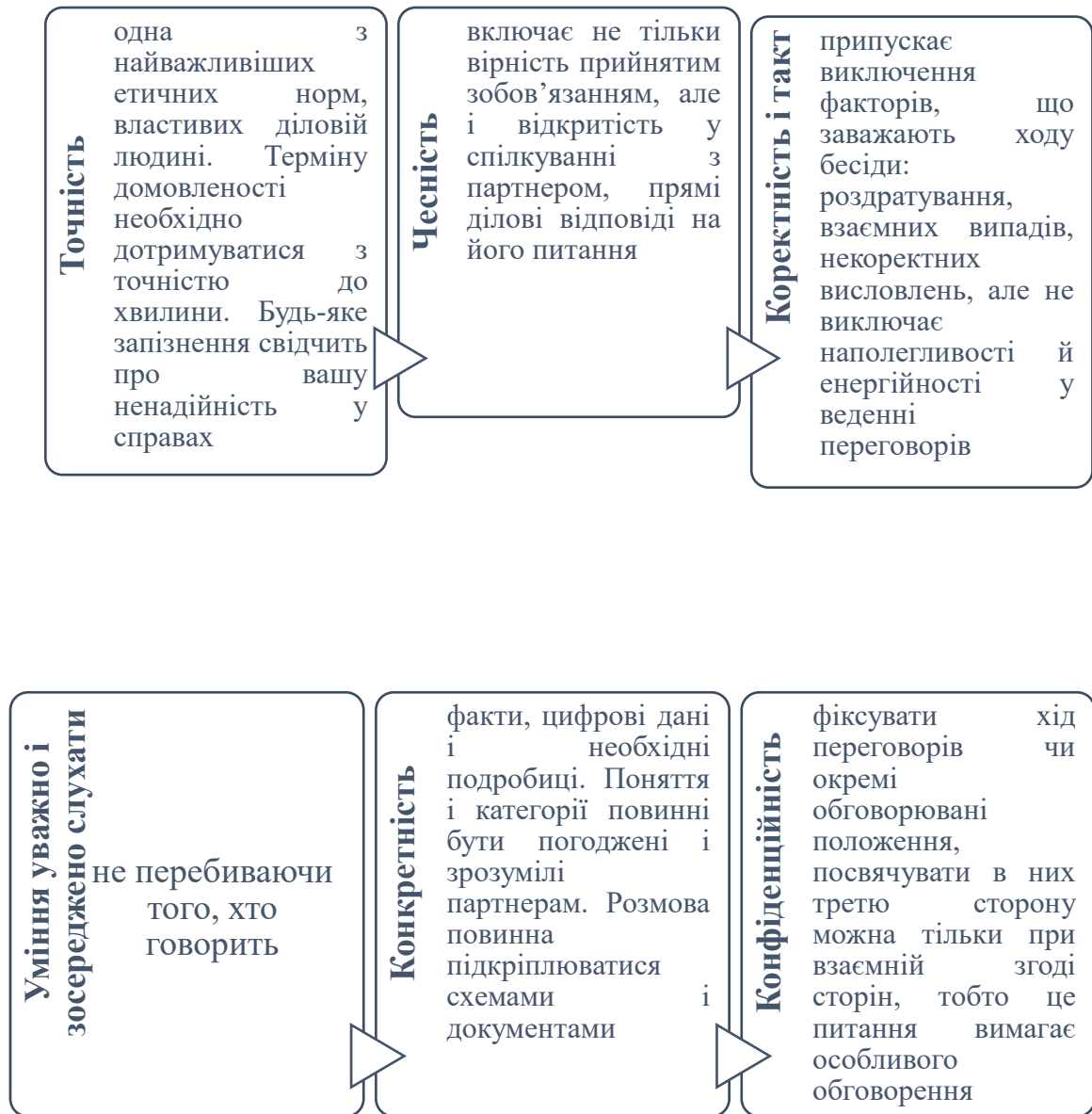
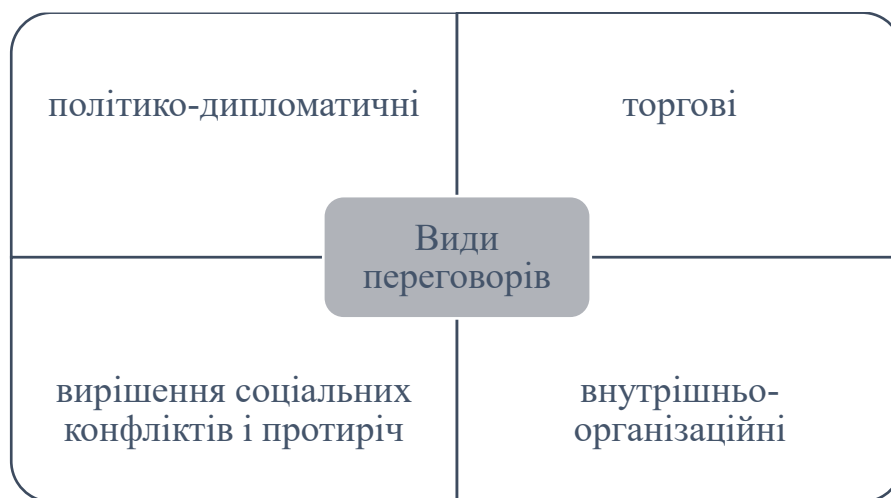


Рис. 9.12. Етичні норми і принципи ведення ділових бесід і переговорів

Поняття та особливості ділових переговорів

- ☑ Ділові переговори (зустріч, бесіда) – це пошук способів і шляхів впливу на рішення, прийняте партнером.
- ☑ За змістом ділова зустріч (переговори) - це процес поетапного досягнення згоди між партнерами при наявності інтересів, що збігаються, а іноді і розходяться (тоді шукають компроміс).
- ☑ Ділові переговори мають офіційний, конкретний характер і, як правило, передбачають підписання документів, що визначають взаємні зобов'язання сторін (договорів, контрактів тощо).
- ☑ Переговори є також елементом управлінських дій: прийом на роботу, звільнення, атестація співробітників, консультування, прийом відвідувачів, неофіційні зустрічі і ділові контакти.
- ☑ До переговорів удаються у випадках, коли: односторонні дії неможливі і не вигідні; немає передбачених законом правил дії; відсутні строго регламентовані моделі поведінки.



Особливості переговорів

- | |
|--|
| ☑ у кожного учасника своя мета, інтереси і наміри |
| ☑ незважаючи на можливі розбіжності між учасниками, діють вони спільно |
| ☑ у процесі переговорів необхідно поважати думки і позицію партнера |
| ☑ інтереси учасників частково збігаються, а частково розходяться |

Рис. 9.13. Поняття та особливості ділових переговорів

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

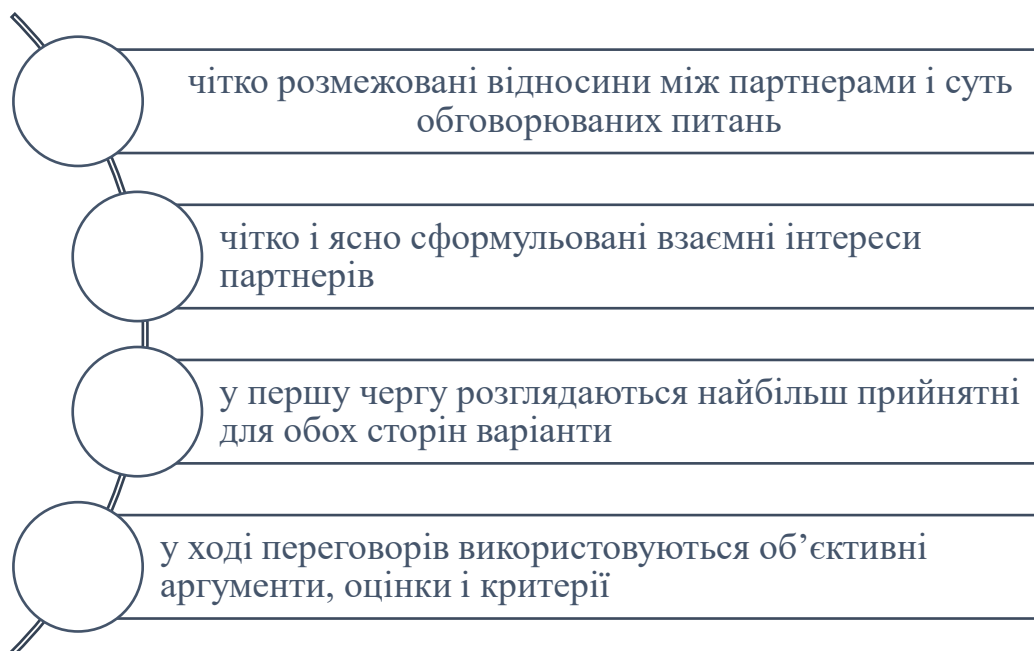


Рис. 9.14. Основні принципи ведення ділових переговорів

Умови ефективного ведення і завершення ділових переговорів



Рис. 9.15. Умови ефективного ведення і завершення ділових переговорів

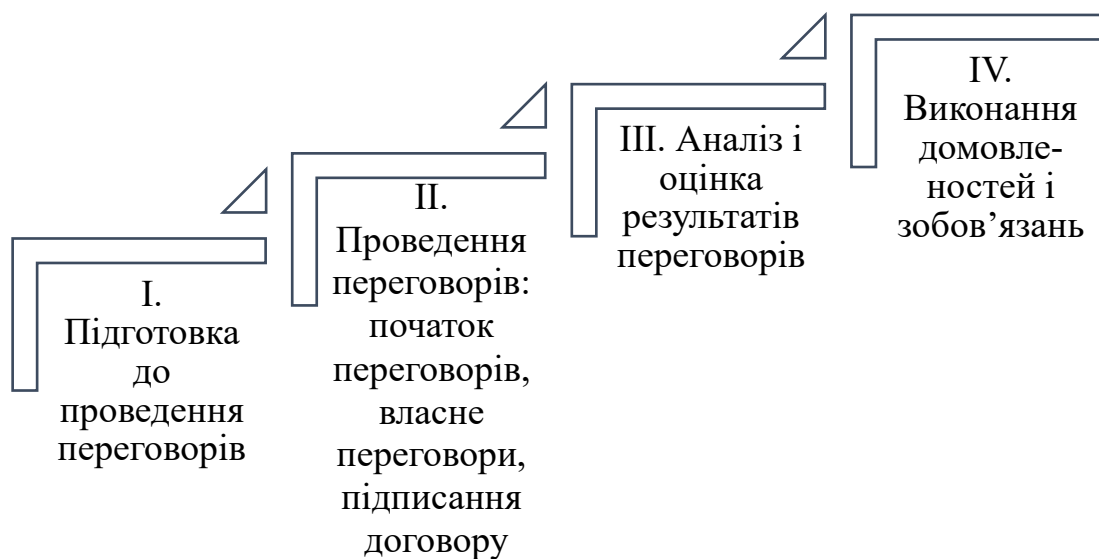


Рис. 9.16. Етапи проведення ділових переговорів

Підготовка до проведення ділових переговорів

Елементи підготовки до проведення ділових переговорів

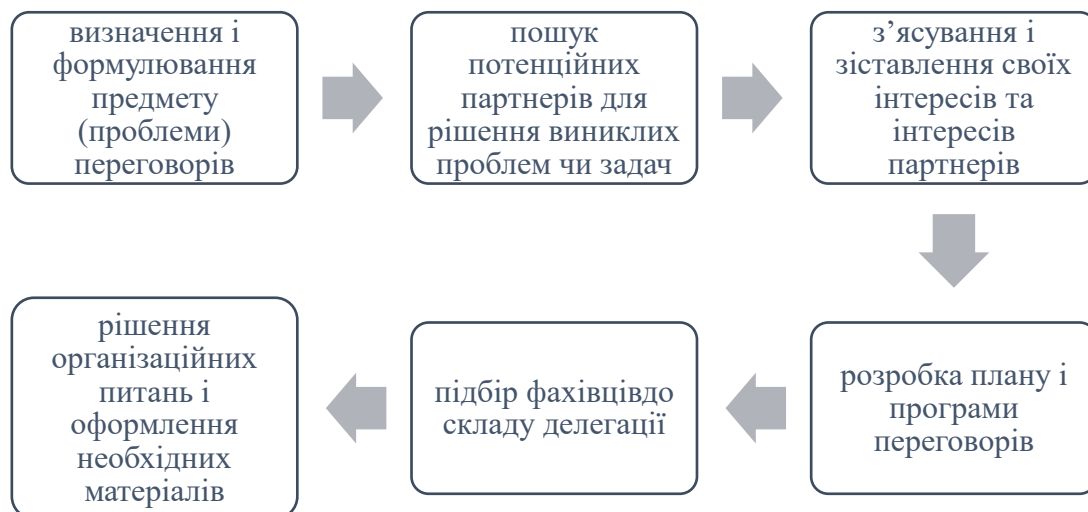


Рис. 9.17. Елементи підготовки до проведення ділових переговорів

План підготовки до ділових переговорів
складається з переліку питань, які треба вирішити до початку проведення зустрічі

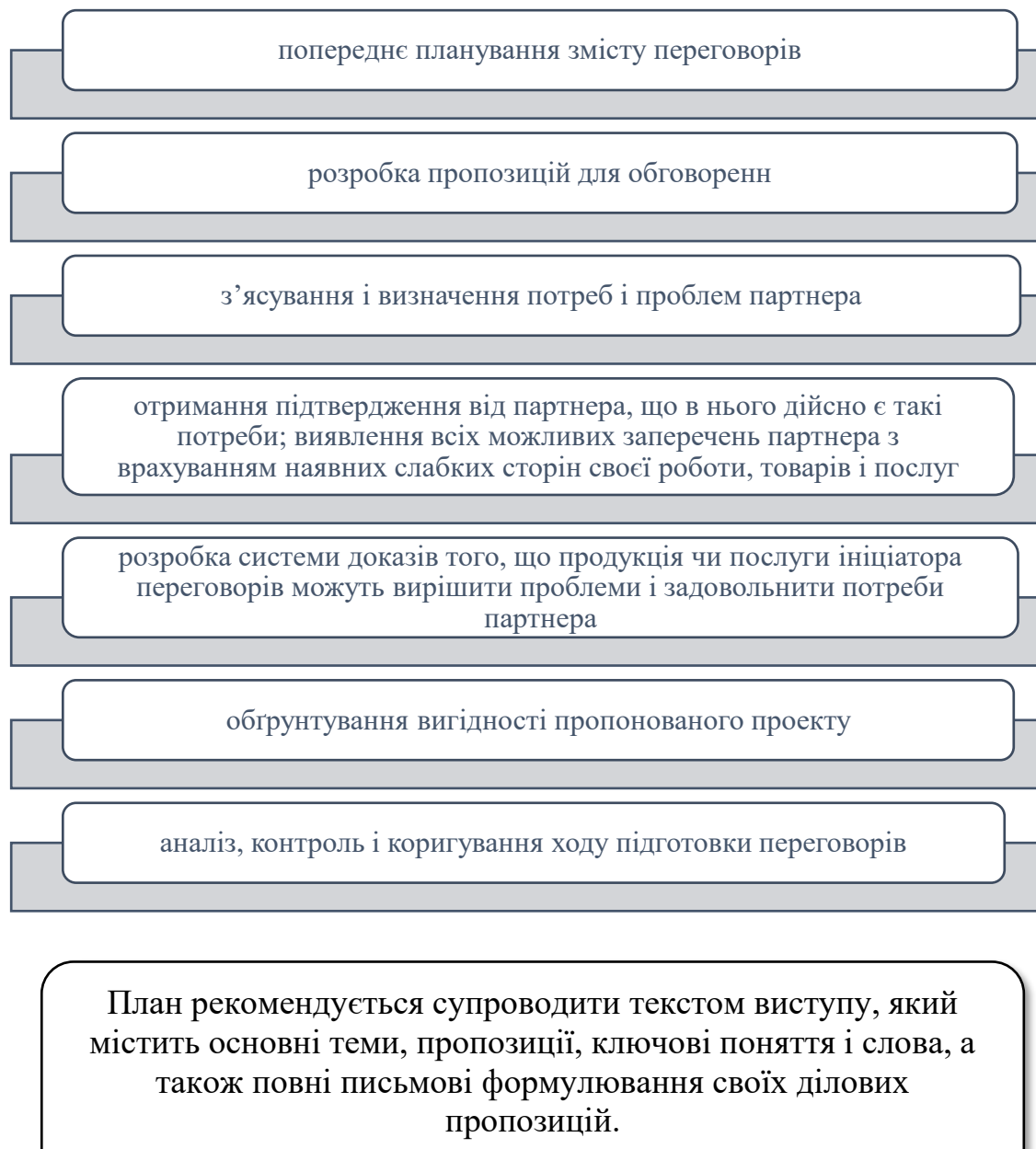


Рис. 9.18. Вимоги до плану підготовки до ділових переговорів

ПІДГОТОВКА ДО ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

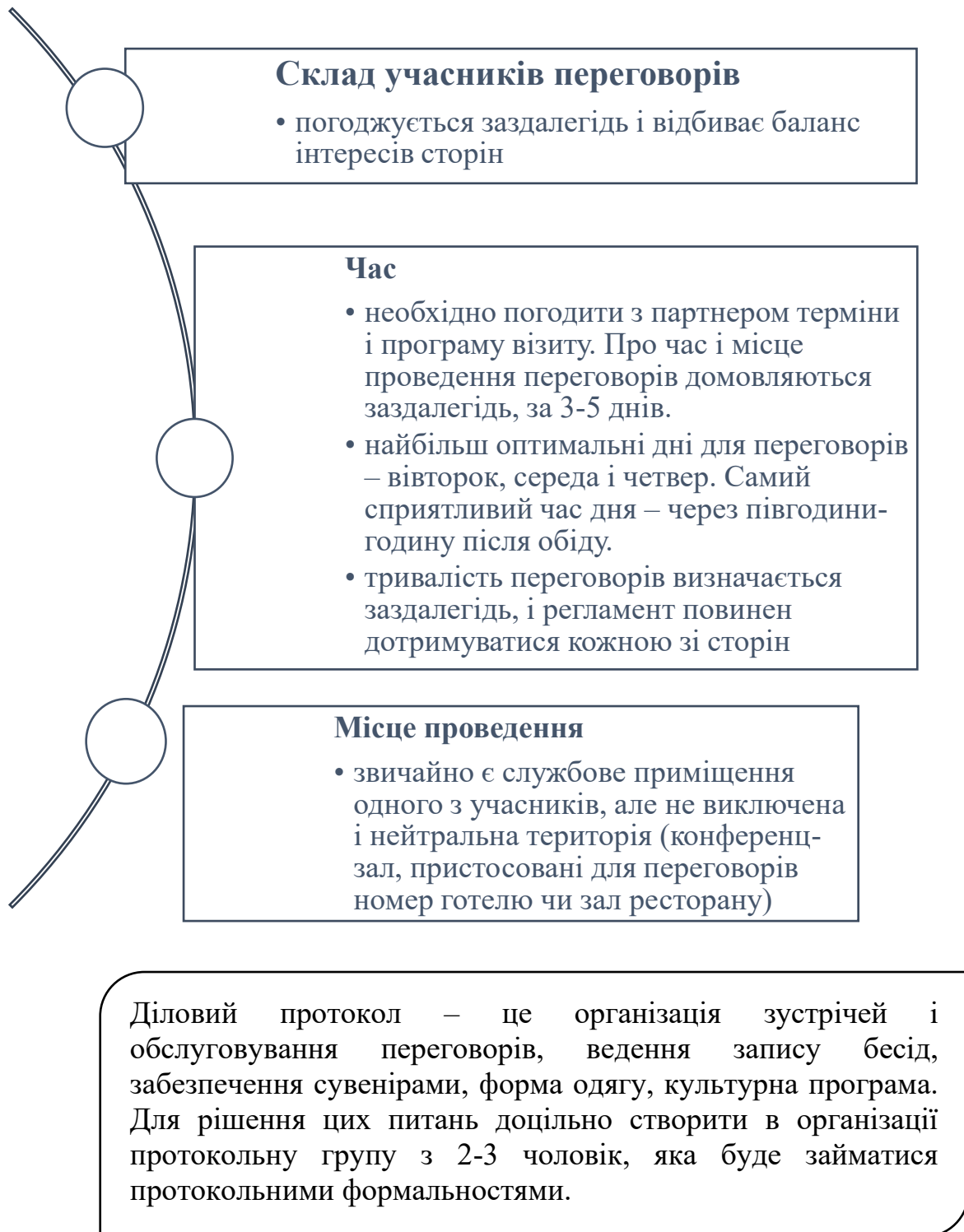


Рис. 9.19. Підготовка до проведення ділових переговорів

ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ. ПОЧАТОК ПЕРЕГОВОРІВ

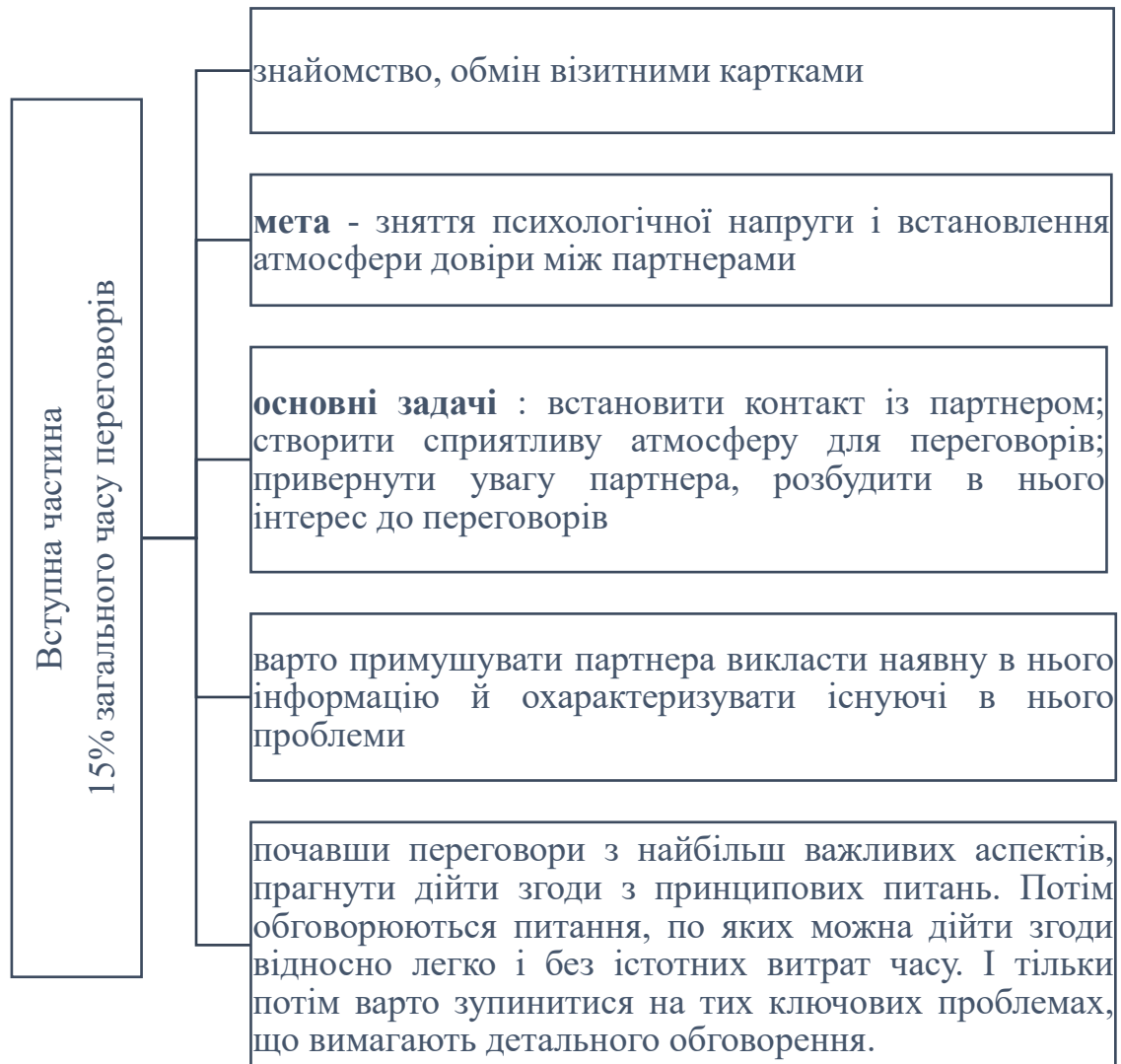


Рис. 9.20. Вступна частина переговорів.

**ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ.
ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ**

Роль запитань в процесі переговорів



**На кожній фазі ділової бесіди (переговорів)
доречні визначені види запитань:**

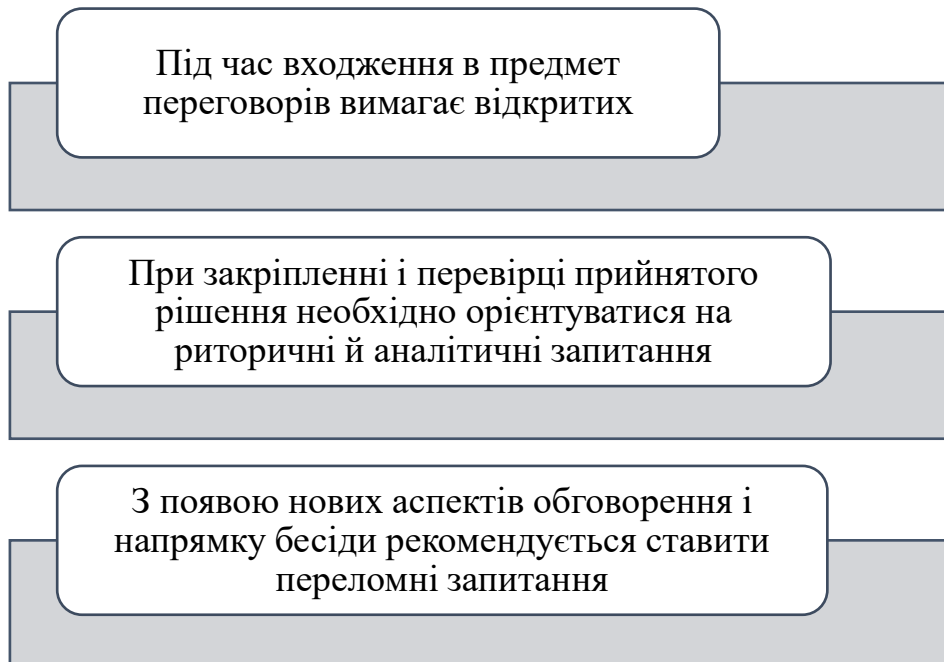
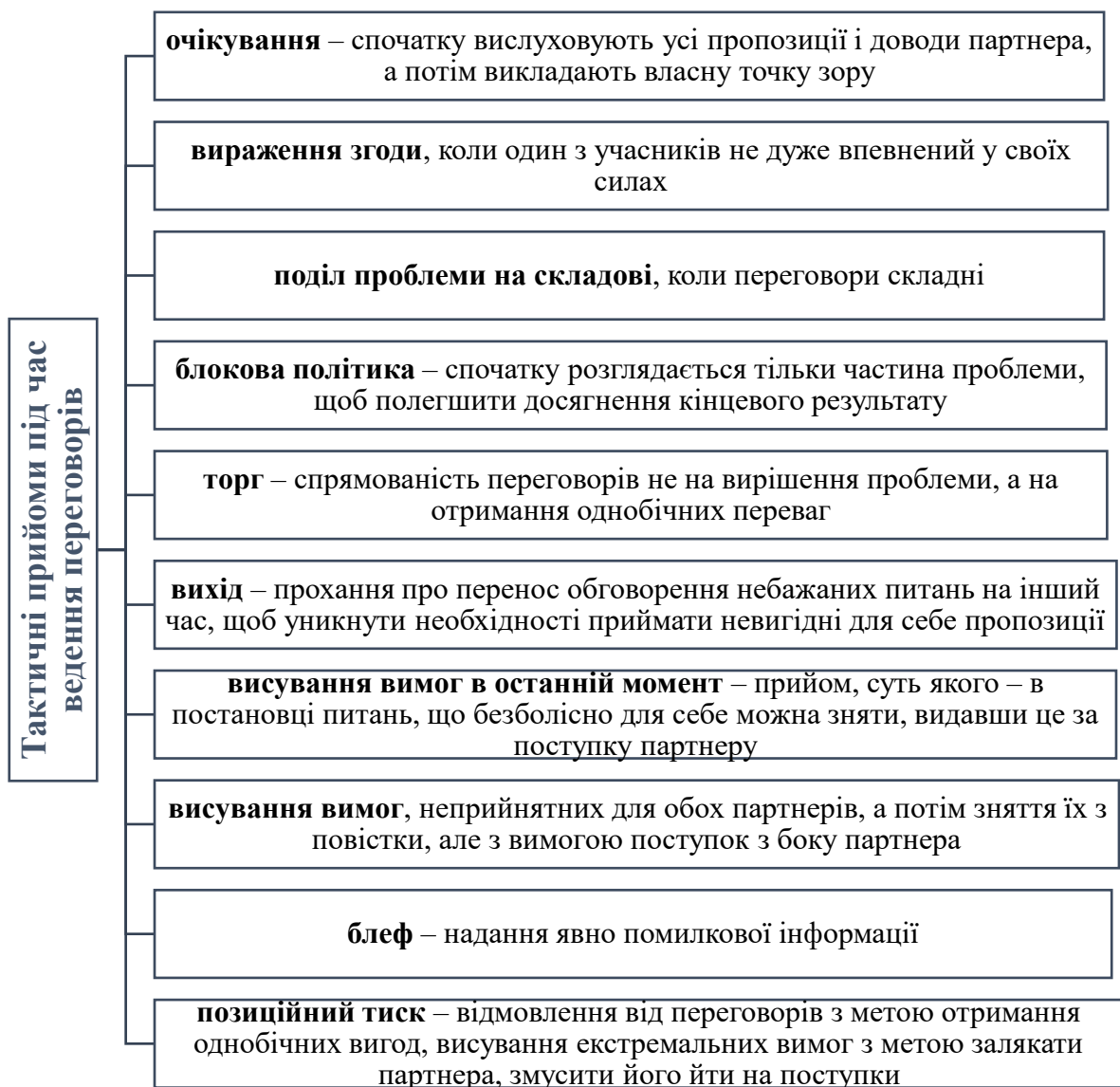


Рис. 9.21. Роль запитань в процесі переговорів



У ході будь-яких переговорів учасники терпляче, ретельно і цілеспрямовано аргументують свої пропозиції та вимоги і не менш ретельно і вимогливо оцінюють і спростовують аргументи свого партнера.

Аргументи повинні бути переконливими.

Рис. 9.22. Тактичні прийоми під час ведення переговорів

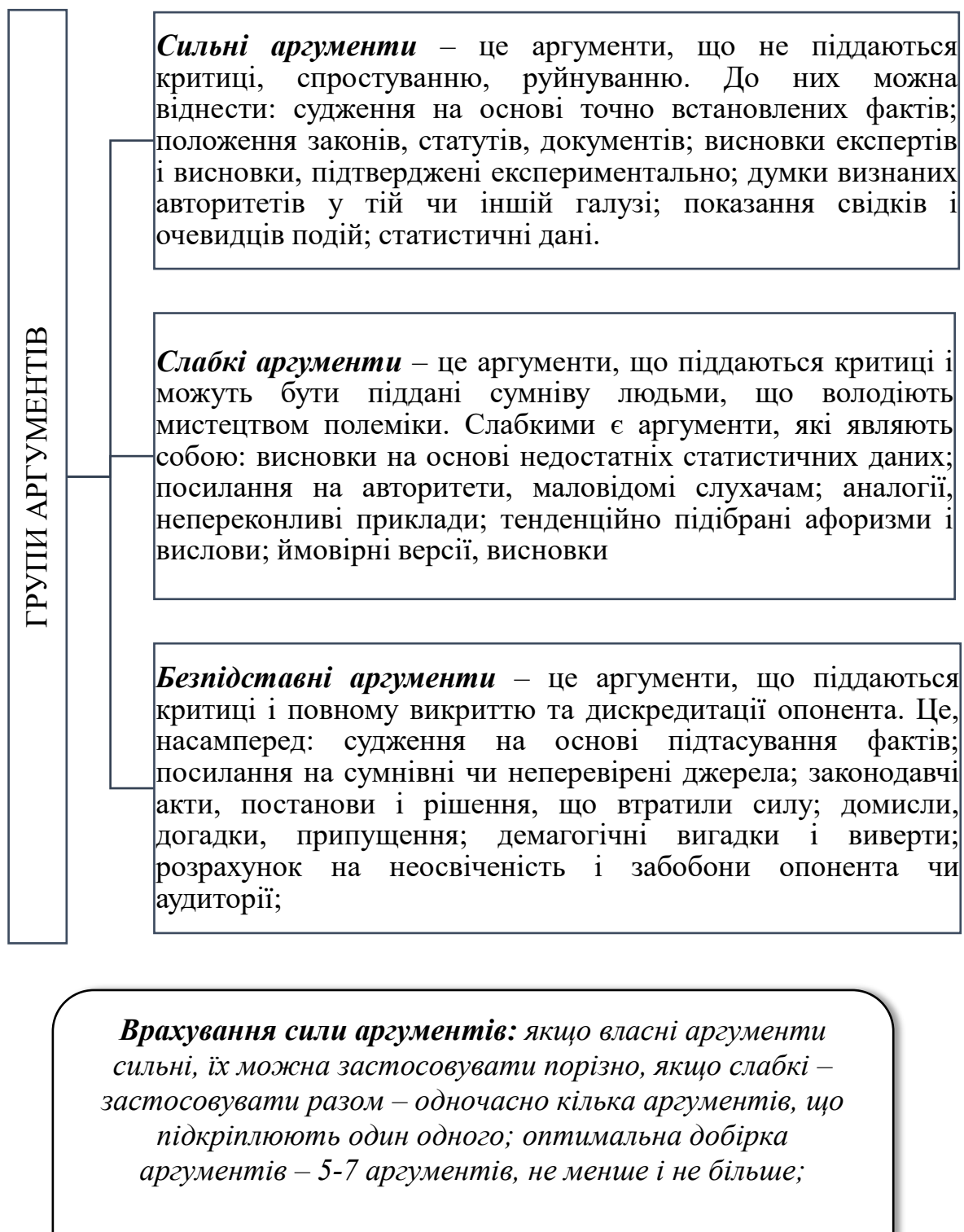


Рис. 9.23. Аргументація пропозицій та вимог

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Методи аргументації, які доцільно застосовувати у ході ділових переговорів:

фундаментальний метод – обґрунтування доводів, пропозицій, ідей незаперечними фактами, цифрами, прикладами

- **метод видимої підтримки** – після висловлення співрозмовника спочатку виявити підтримку його позиції, а потім «завдати удару» по помічених слабких, уразливих місцях

метод системного опитування – ставляться заздалегідь продумані запитання, що змушують співрозмовника суперечити самому собі

- **метод виведення з теми** – постійна зміна акцентів з наступною зміною суті справи для виграшу часу

Прийоми спростовувати аргументації партнера



Рис. 9.24. Рекомендації щодо аргументації: методи застосування аргументації, прийоми спростування аргументації партнера

ЗАВЕРШЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ ПІДПИСАННЯ ДОГОВОРУ

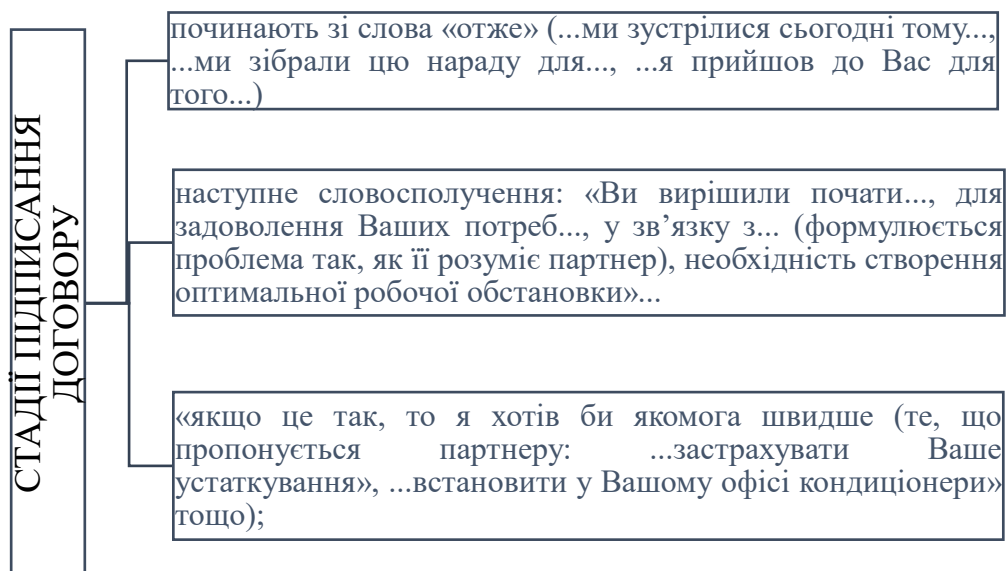
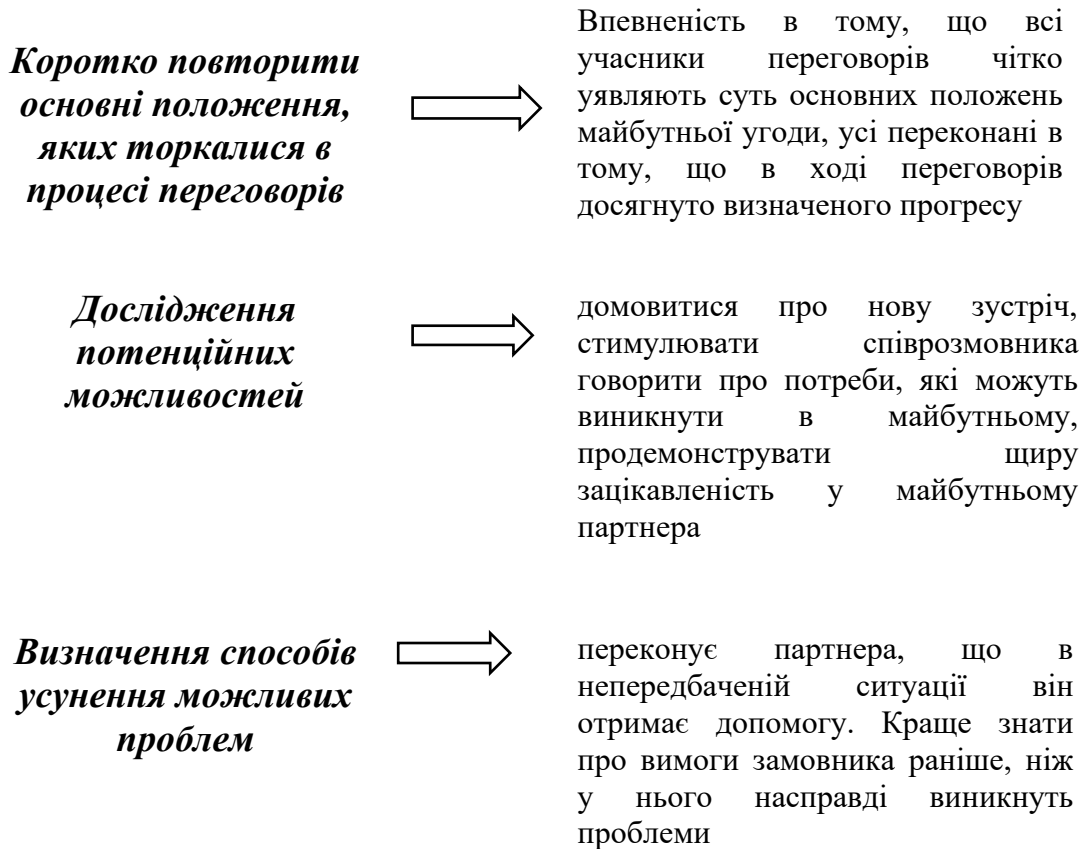


Рис. 9.25. Завершення переговорів. Підписання договору

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ПЕРЕГОВОРІВ

Критерій успіху переговорів – виконання сторонами взятих на себе зобов'язань.

Процес переговорів завжди повинен закінчуватися їхнім ретельним аналізом, який припускає:

порівняння цілей переговорів з досягнутими результатами;
визначення заходів і дій, що впливають з результатів переговорів;
ділові, особисті й організаційні висновки для майбутніх переговорів чи продовження тих, що проводилися.

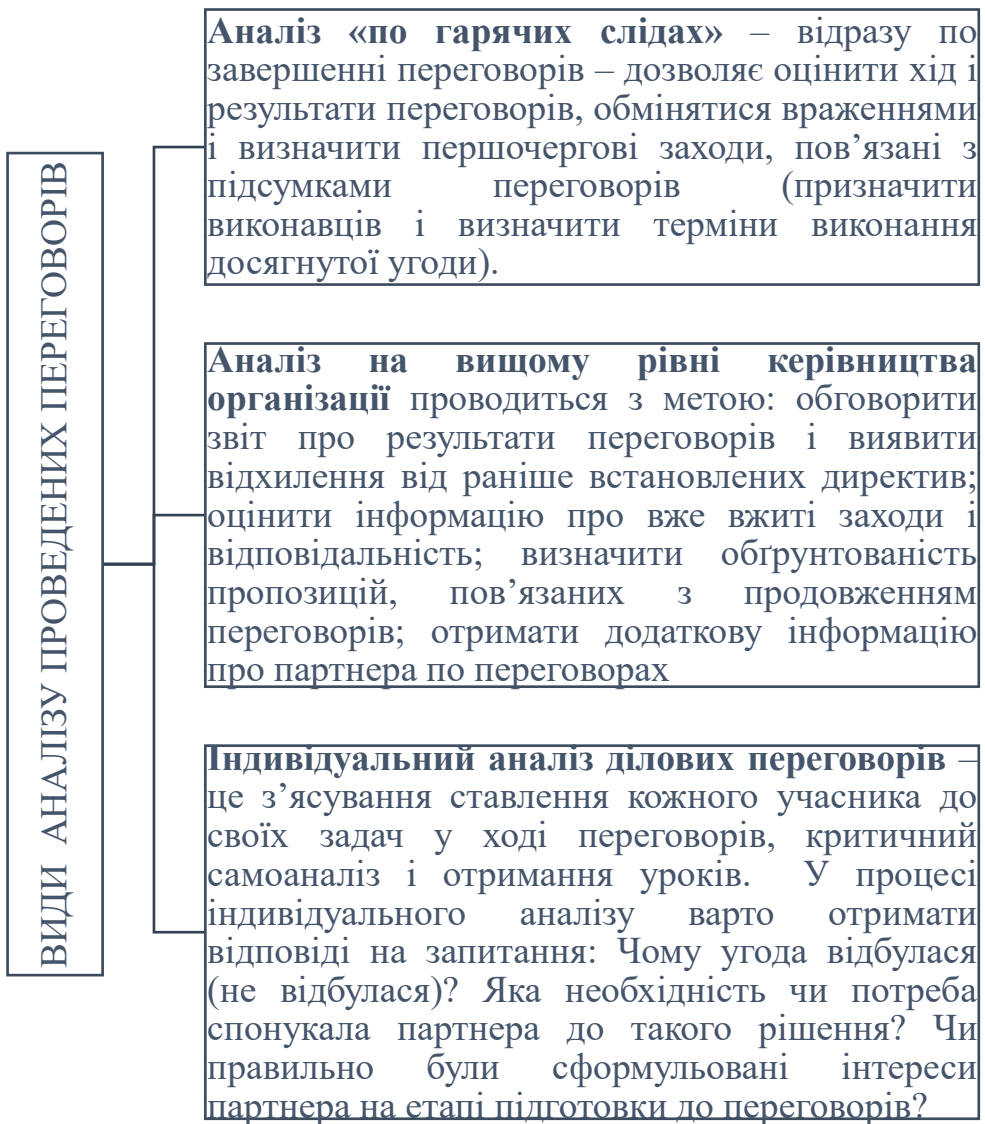


Рис. 9.26. Аналіз результатів переговорів

ПРИЙОМ ВІДВІДУВАЧІВ

Будь уважним і чуйним до чужої думки, навіть якщо вона помилкова

За даними шведських соціологів, керівники витрачають на прийом відвідувачів у середньому 3,5 години на день

Види звертань відвідувачів до керівників організацій



Рис. 9.27. Види звертань відвідувачів до керівників організацій

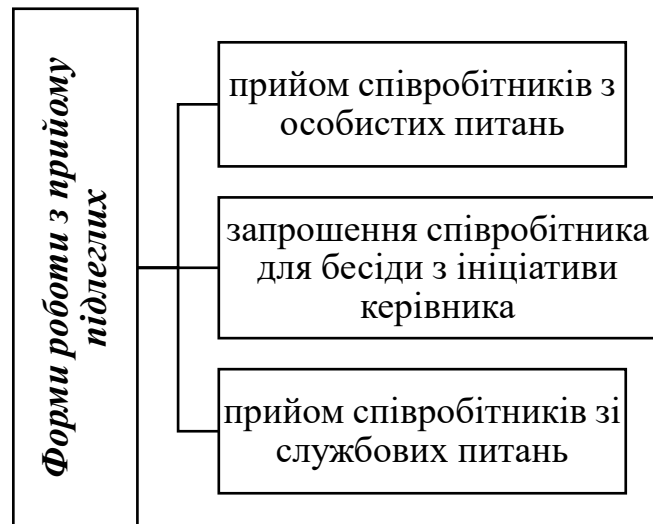


Рис. 9.28. Форми роботи з прийому підлеглих

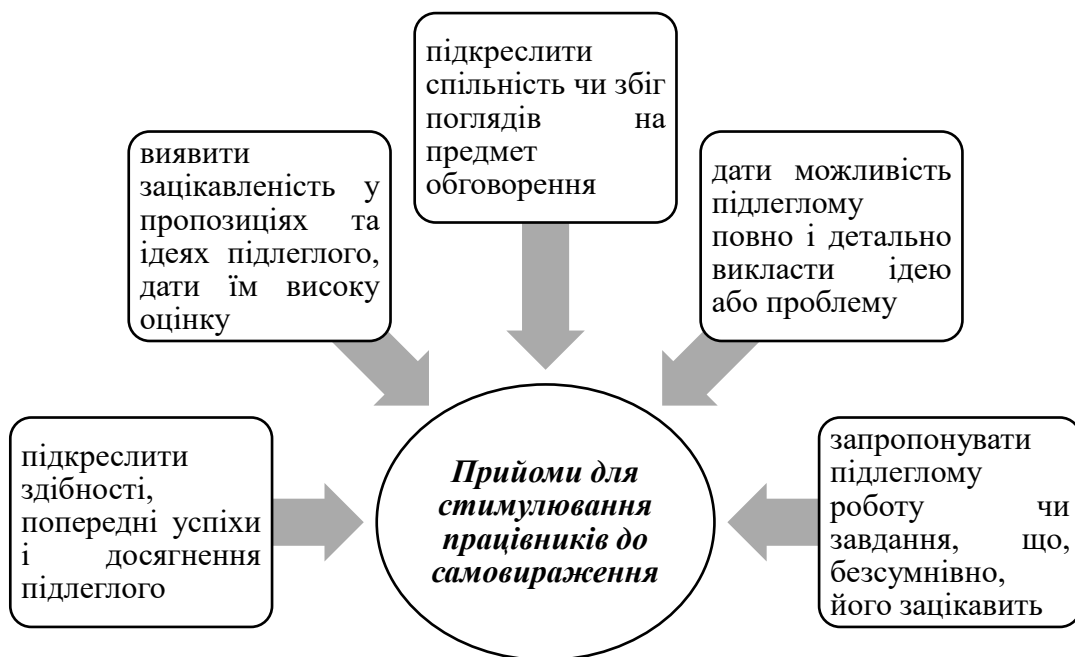


Рис. 9.29. Прийоми для стимулювання працівників до самовираження

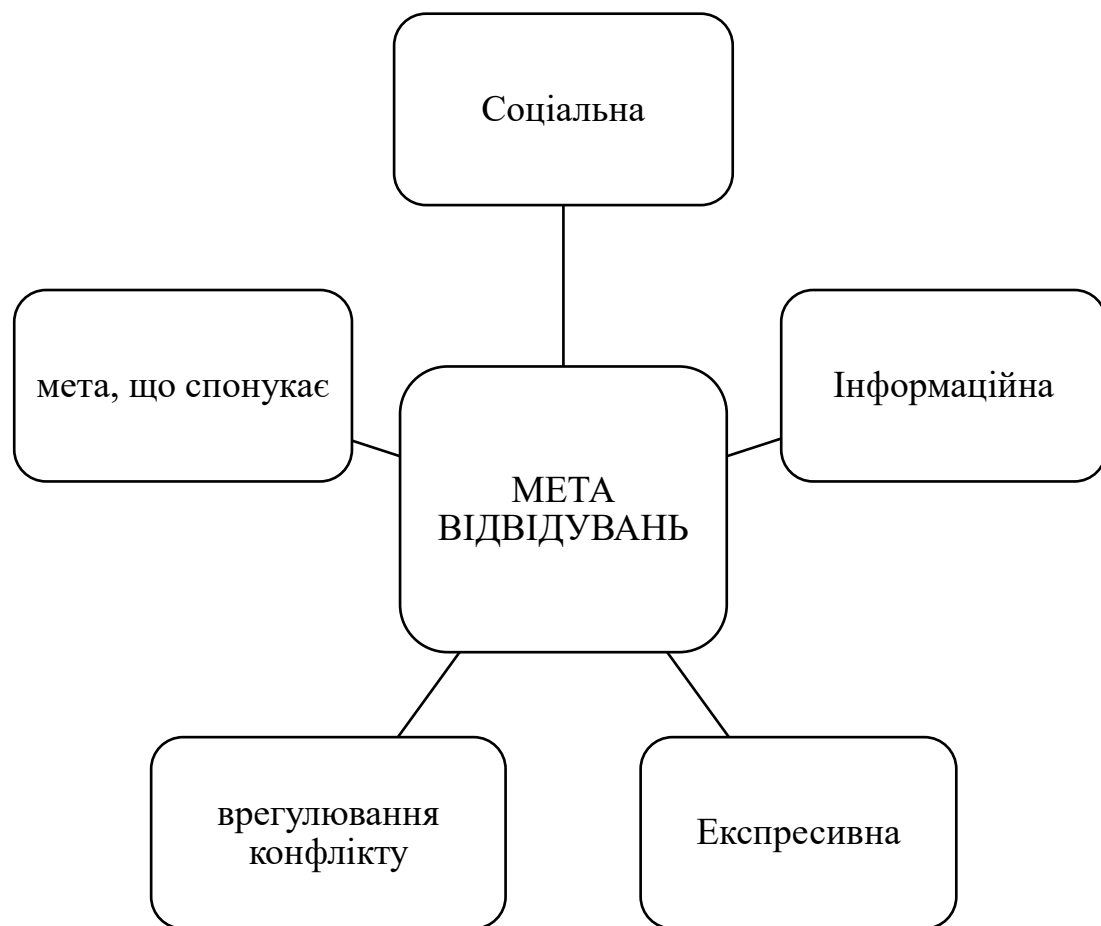


Рис. 9.30. Мотивація мети відвідувань

Мета відвідувань

<i>Соціальна мета</i>	співрозмовник бажає засвідчити свою повагу і підтримати взаємини. Вести бесіду доцільно у режимі щоденного спілкування: говорити і слухати по черзі, не перебиваючи один одного
<i>Інформаційна мета</i>	співрозмовник прагне одержати інформацію, яка його цікавить, або повідомити менеджера щось, на його погляд, важливе.
<i>Експресивна мета</i>	співрозмовник відчуває гостре бажання дати волю почуттям. Доцільно нереклексивне слухання й уміння мовчати, не втручаючись в мову співрозмовника, тому що він і без того емоційний, збуджений і відчуває труднощі при формулюванні своїх думок.
<i>Мета, що спонукає</i>	відвідувач висуває якісь вимоги, звертається зі скаргою чи проханням, прагнучи змусити не тільки вислухати його, але й піти назустріч. Якщо в ході бесіди створюється враження, що метою візиту є прагнення одержати щось реальне, змінити вашу думку чи змусити щось зробити, то слід уточнити, чого співрозмовник хоче насправді

*Мета – врегулювання
конфлікту*

показати співрозмовнику, що ви
співпереживаєте, розумієте і
розділяєте його почуття

Рис. 9.31. Види мети відвідувань



Рис. 9.32. Соціально-психологічні вимоги, які слід дотримуватися задля досягнення результату від бесіди

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Для об'єктивного аналізу особистості відвідувача і професійної оцінки ситуації

☑ Бесіду слід будувати на принципах відносин партнерства (суть якого полягає в здатності ототожнювати себе зі співрозмовником, у розумінні його, умінні думкою поставити себе на його місце і разом спробувати знайти чи розробити варіанти виходу зі складної ситуації).
☑ Якщо відвідувач – людина, не знайома менеджеру, то спочатку варто довідатися про її прізвище, ім'я і по батькові, місце роботи, посаду (або кого вона представляє) і тільки потім з'ясовувати мету візиту.
☑ Усвідомити позицію співрозмовника допоможуть чіткі, зрозумілі співрозмовнику і тактовні запитання менеджера. Ставити уточнюючі запитання треба тільки після того, як відвідувач цілком викладе суть справи.
☑ Перебивати співрозмовника неприпустимо.
☑ Позитивна реакція на висловлювання людини допомагає її точніше виразити свої думки.
☑ Розмовляючи з людиною, треба уважно її слухати (а не робити вигляд, що ви її слухаєте, навіть якщо вона говорить те, що здається незначною образою чи необґрунтованою скаргою).
☑ Встановлено, що жінки в розмові мають більшу потребу в зворотному зв'язку, ніж чоловіки. Слухаючи жінку, варто частіше дивитися їй в очі, кивком голови, іншими жестами демонструвати свою увагу.

Рис. 9.33. Рекомендації для об'єктивного аналізу особистості відвідувача і професійної оцінки ситуації

ПЛАНУВАННЯ І ПІДГОТОВКА ВІДВІДУВАНЬ

ознайомитися із суттю питань, з якими до нього прийдуть співробітники чи відвідувачі, при необхідності зажадати додаткової інформації, одержати консультації фахівців

скласти перелік питань, на які необхідно одержати відповіді в ході бесіди

одержати попередню інформацію про відвідувача, вивчити її і продумати, як нею скористатися

розподілити час на вивчення питання, власне бесіду, на обмірковування й ухвалення рішення

визначити умови проведення бесіди (місце, склад присутніх, конфіденційність)

Рис. 9.34. Планування і підготовка відвідувань

ПРАВИЛА ПЛАНУВАННЯ І ПІДГОТОВКИ ВІДВІДУВАНЬ

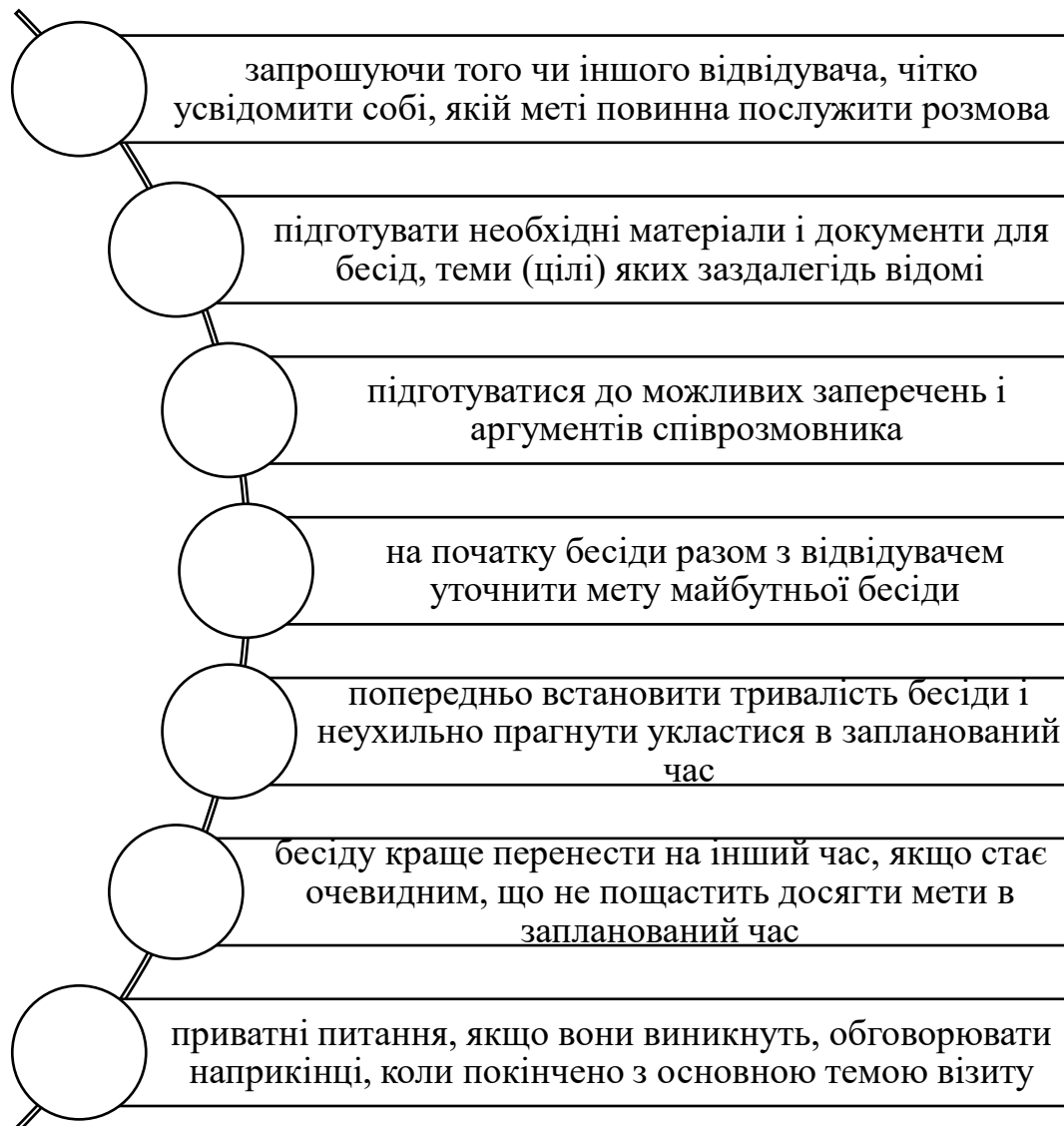


Рис. 9.35. Правила планування і підготовки відвідувань

Управління потоком відвідувачів. Метод відгородження

ПРАВИЛА

доручити секретарю завчасне узгодження з відвідувачами і дотримання термінів відвідування керівника жоден відвідувач не повинен потрапляти в кабінет керівника, минаючи його секретаря ввести і за допомогою секретаря строго дотримуватися «спокійної години», коли ніхто не повинен відволікати керівника

*встановити загальні години прийому відвідувачів і сповістити про це всіх зацікавлених осіб
встановити години прийому для окремих співробітників (заступників, фахівців, керівників підрозділів)*

особисто відвідувати приміщення, де працюють співробітники, і відповідати на місцях на виникаючі питання приймати відвідувача в приймальні і, вітаючись, визначати пріоритетність чи необхідність відвідування

Рис. 9.36. Управління потоком відвідувачів. Метод відгородження

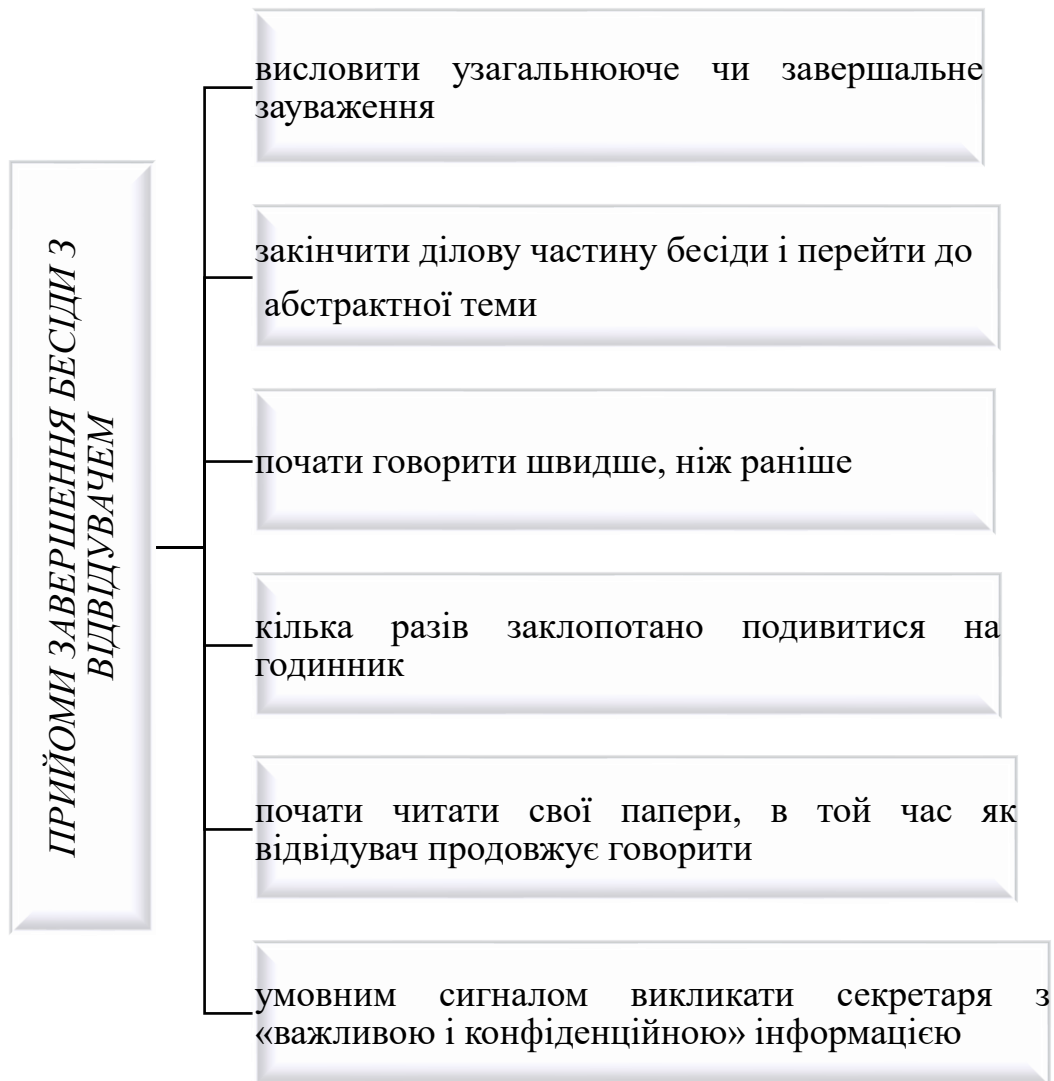


Рис. 9.37. Прийоми завершення бесіди з відвідувачем

СПІЛКУВАННЯ ПО ТЕЛЕФОНУ

ПЕРЕВАГИ	висока швидкість передачі інформації – вигаш у часі в порівнянні з телеграмою, телексом, листом	НЕДОЛІКИ	Працює тільки один голосовий канал, ні співрозмовника, ні навколишньої обстановки не бачать. Проте є невербальні засоби і прийоми, які можна ефективно використовувати при телефонній розмові: мовчання, посилення чи ослаблення шумового фону, голосові інтонації, що виражають згоду, подив, ентузіазм чи розчарування, пауза в розмові (її тривалість, момент, коли її зробили).
	зв'язок з абонентом встановлюється негайно (за умови, що він доступний для розмови)		розмова по телефону звичайно коротша, ніж при особистій зустрічі
	необхідну інформацію можна отримати безпосередньо на робочому місці, не відкладаючи яку-небудь роботу		через віддаленість співрозмовника вплив на нього набагато менший
	можливість ведення діалогу дозволяє відразу з'ясувати виникаючі питання і досягти домовленості		окремі нюанси, що легко помітити і зрозуміти в ході особистої зустрічі, при розмові по телефону приходить чітко і ясно формулювати
	персональний «живий зв'язок», що дозволяє негайно врегулювати можливі розбіжності		ефект дзеркальності: якщо говорити тихо, то й абонент буде відповідати напівголосно, навпаки, якщо говорити голосно, то і відповідати будуть підвищеним тоном
	скорочення паперообміну і витрат на підготовку, відправлення, реєстрацію і вивчення повідомлень		не можна що-небудь побачити, доторкнутися чи показати самому

Рис. 9.38. Переваги та недоліки спілкування по телефону

ЕТАПИ ТЕЛЕФОННОЇ РОЗМОВИ



Рис. 9.39. Етапи телефонної розмови

***Як провести
ділову бесіду за 3
хвилини***

- взаємне представлення ділових партнерів - 20 сек.
- введення співрозмовника в курс справи - 40 сек.
- обговорення ситуації - 100 сек.

***Оформлення
підсумків
телефонної розмови***

Запис у спеціальному журналі з такими графами:

- «коли відбувся дзвінок (дата, час)»
- «хто дзвонив»
- «що обговорювали»
- «який результат (чи коли потрібен результат)»
- «хто розмовляв з абонентом»
- «рішення (резолуція) чи оцінка розмови керівником»

Рис. 9.40. Рекомендації щодо телефонних розмов

ЕТИКА ТЕЛЕФОННОЇ РОЗМОВИ

ОСНОВНІ ПРАВИЛА

без зволікання (після 2-3 сигналів) знята слухавка свідчить про діловитість і спритність абонента

спочатку варто представитися: назвати своє прізвище чи організацію, той, хто дзвонить, переконається, що не помилився номером, і, скоріш за все, сам теж представиться

чемно, але наполегливо попросити того, хто дзвонить, представитися, якщо він не зробив цього сам

якщо людина, якій дзвонять, відсутня, варто запитати, що їй передати, або назвати час, коли вона буде на місці

якщо дзвонить постійний клієнт чи діловий партнер і його впізнали по голосу, то варто показати йому це і назвати його, перш ніж він встигне представитися.

говорити коротко, про саме головне, без зайвих деталей і подробиць

вживати ввічливі форми звертання, чітко вимовляти слова

тон голосу повинен поєднувати спокійну доброзичливість і діловитість одночасно;

неприпустимі зарозумілість, знущання, послужливість, підлесливість, приниження.

закінчує розмову той, хто подзвонив; він же дзвонить повторно, якщо розмова була перервана з якихось причин

після закінчення розмови варто чемно попрощатися.

Рис. 9.41. Етика телефонної розмови

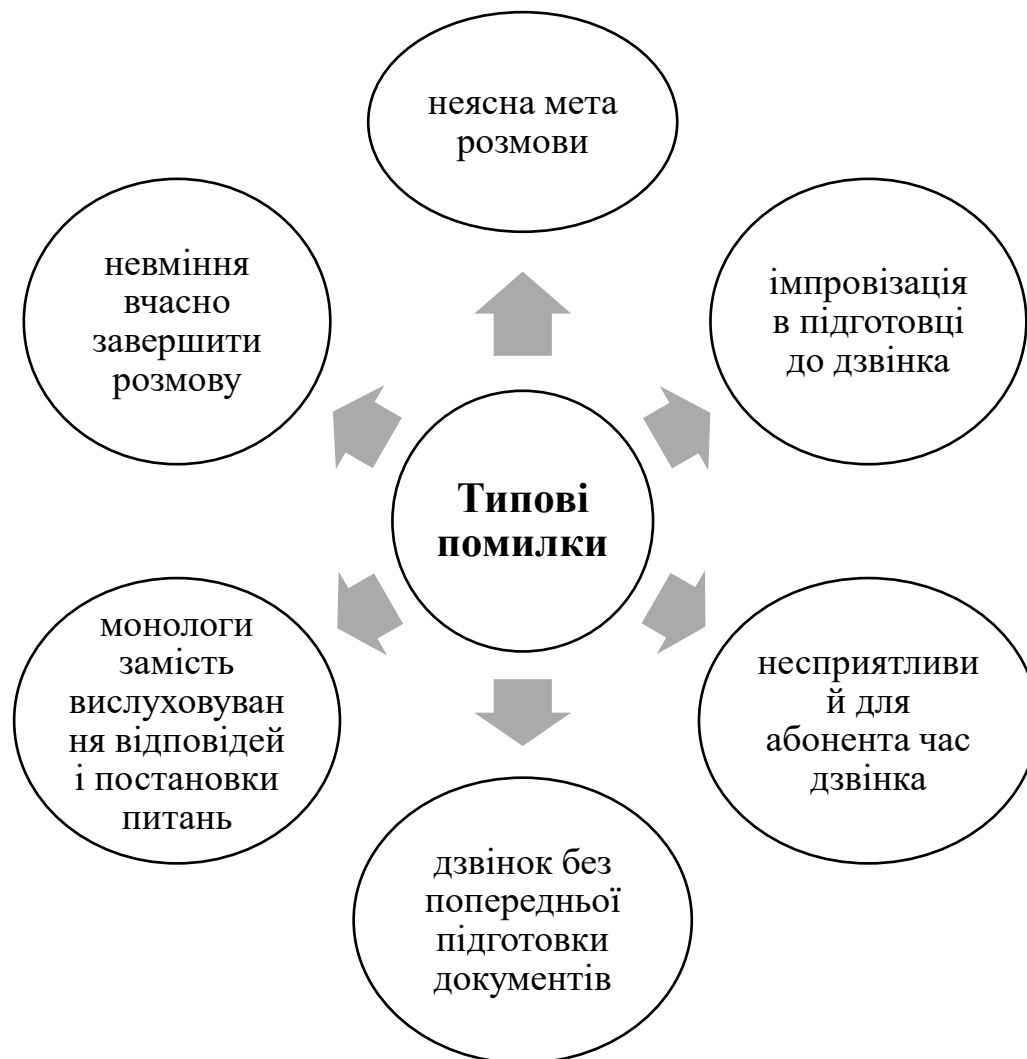


Рис. 9.42. Типові помилки під час ведення телефонної розмови

Методи і прийоми, застосовувані при вхідних телефонних дзвінках

ВІДГОРОДЖЕННЯ	Відхилення телефонного дзвінка, який уже відбувся, відноситься до числа найскладніших проблем спілкування. Щоб заздалегідь відгородитися від непотрібних дзвінків чи перенести їх на більш зручний для менеджера час, звичайно дотримуються наступних правил: інформують усіх потенційних абонентів, з якими менеджер постійно має справу, про те, коли йому не слід дзвонити; повідомляють абонентам час, коли менеджеру краще не дзвонити
РЕАКЦІЯ НА НЕБАЖАННИЙ (НЕПРИЄМНИЙ) ДЗВІНОК	Якщо подзвонив небажаний абонент чи недоброзичливець і має бути конфліктна розмова, результат якої важливий, то варто швидко оцінити обстановку, власну готовність до розмови і вибрати один із двох варіантів дій.
ОРГАНІЗАЦІЯ ЗВОРОТНОГО ДЗВІНКА	Суть прийому «зворотний дзвінок» полягає в переносі розмови на інший час, зручний для менеджера, причому дзвонити обіцяє вже сам менеджер. Такий прийом дає можливість менеджеру краще підготуватися до майбутньої розмови.
РОЗМОВА БЕЗ ВІДКЛАДАННЯ	Цей прийом використовується у випадку, коли пролунав несподіваний, неплановий вхідний дзвінок, який відхилити неможливо, недоцільно чи навіть небезпечно. У цьому випадку пропонується діяти за такою схемою: взяти телефонну книжку; з'ясувати, хто дзвонить: прізвище, ім'я, назва організації, посада, яка справа в абонента (про що йде мова, причина дзвінка);

Рис. 9.43. Методи і прийоми, що використовуються при вхідних телефонних дзвінках

ОРГАНІЗАЦІЯ ВИХІДНИХ ТЕЛЕФОННИХ ДЗВІНКІВ

Протягом робочого дня вибирають два тимчасових проміжки: перед обідом і перед закінченням робочого дня

Перевага методу перед розрізненими дзвінками полягає, насамперед, у тому, що треба лише один-два рази підготуватися і потім виконувати однорідну роботу. Розмови будуть планованими, націленими, а значить, і більш ефективними

Телефонні блоки не повинні бути тривалістю більше 30 хв., щоб надовго не закривати надходження вхідних дзвінків (у випадку, якщо організація володіє тільки однією телефонною лінією)

Якщо організація має декілька ліній і протягом робочого дня веде інтенсивний телефонний обмін, то доцільно виділити окремі номери для вхідних дзвінків і окремі – для вихідних

Рис. 9.44. Організація вихідних телефонних дзвінків

ТЕМА 10. ТЕХНІКА КОНТАКТІВ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ

Найкращий керівник – це той, хто слухає більше, ніж говорить
Саймон Сінек



Рис. 10.1. Специфіка взаємодії керівника з підлеглими

Підлеглі, як і керівники, мають функціональні (офіційні) обов'язки, до числа яких завжди відносять:



Крім офіційних, існують і неофіційні обов'язки – неписані правила поведінки підлеглих, що полягають у дотриманні таких норм і правил:

До підлеглих варто звертатися на “ви”, по імені або по імені і по батькові. На “ти” допускається звертання при розмові віч-на-віч. Пропозицію про перехід на “ти” робить менеджер, і у випадку згоди підлеглого той також може звертатися до менеджера на “ти”.

Першим вітається той, хто входить у приміщення, підходить до групи людей чи проходить у безпосередній близькості від них (незалежно від того, начальник це чи підлеглий).

Рис. 10.2. Функціональні (офіційні) обов'язки керівників

ЕТИКА І ПРАВИЛА СПІЛКУВАННЯ МЕНЕДЖЕРА З ПІДЛЕГЛИМИ

– втручання (у коректній формі) у дії керівника
тільки у випадку крайньої необхідності.

– строге дотримання дистанції між собою і
керівником (неприпустимість панібратства);

– прийняття важливих виробничих рішень
тільки після консультації зі своїм
безпосереднім керівником;

– допомога керівникові у виконанні ним своїх
обов'язків, врахування його службових і
особистих інтересів;

Ефективність контактів керівника з підлеглими багато в чому
визначається станом відносин між

менеджером

і

підлеглими

Відносини ці ґрунтуються на принципах

Ці принципи формулюються так:

Рис. 10.3. Правила спілкування менеджера з підлеглими

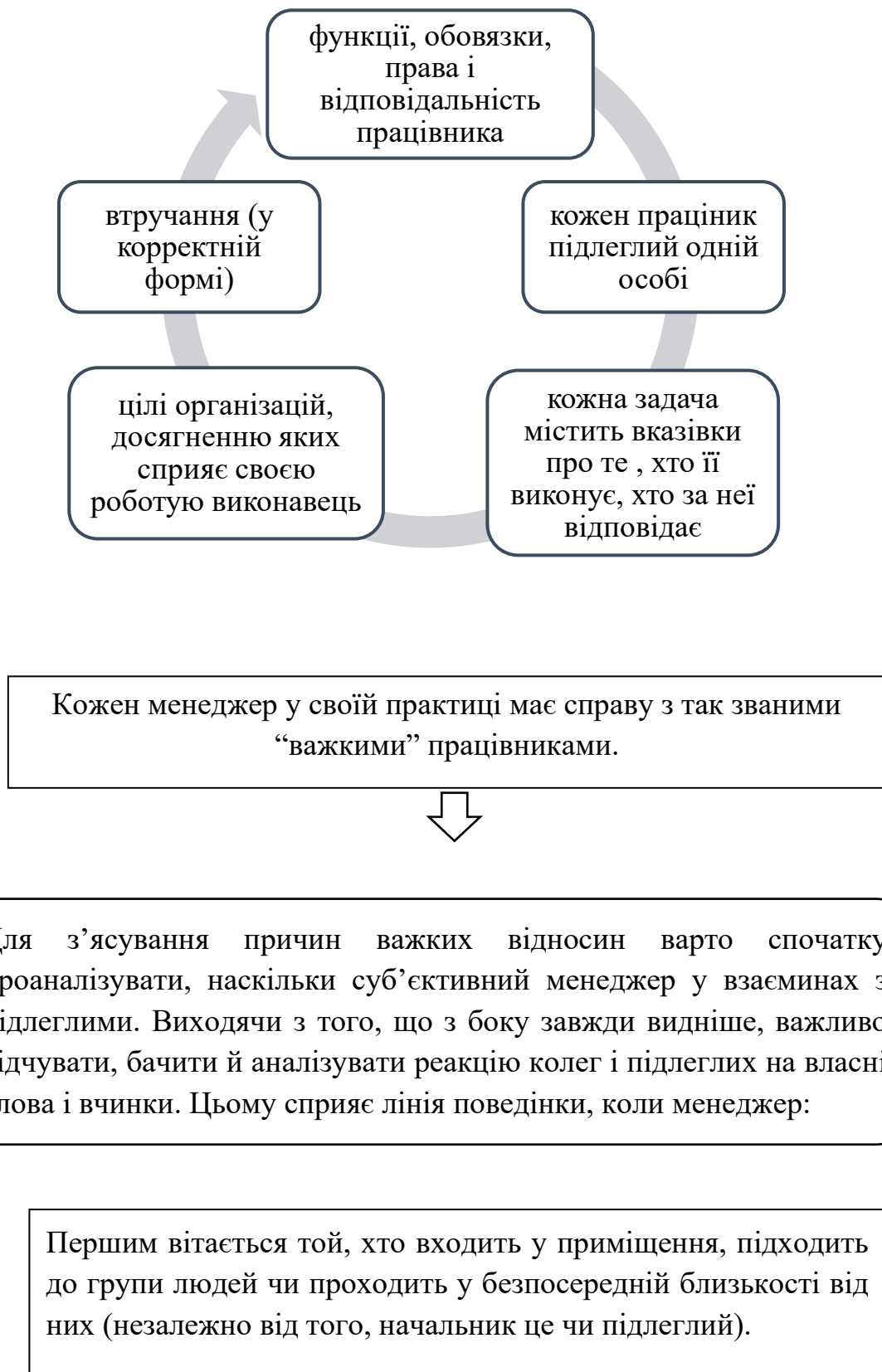


Рис. 10.4. Причин важких відносин

– цілі організації, досягненню яких сприяє своєю роботою виконавець, вище цілей його підрозділу й особистих прагнень працівника.

– кожна задача містить вказівки про те, хто її виконує, хто за неї відповідає, що і протягом якого часу повинно бути зроблено, яким повинен бути результат;

– кожен працівник підлеглий одній особі – безпосередньому начальнику, без повідомлення якого передача вказівок працівнику не допускається;

– функції, обов'язки, права і відповідальність працівника точно й однозначно визначені і зафіксовані у відповідних документах;

Виходячи з того, що з боку завжди видніше, важливо відчувати, бачити й аналізувати реакцію колег і підлеглих на власні слова і вчинки. Цьому сприяє лінія поведінки, коли менеджер:



Рис. 10.5. Лінія поведінки

Що ж стосується “**важких**” працівників, то такими вони стають з різних причин, а характеристики різних типів працівників цієї категорії сформулюємо так:

– аморальні
– безпорадні
– байдужі
– черстві
– дурні
– нерозумні

– злі
– ледачі
– озлоблені
– злопам’ятні
– самовпевнені

– ті, що
ухиляються
– “черепахи”
– емоційні

У подоланні чи нейтралізації “**важких**” якостей працівників немає простих і універсальних способів. Проблема збільшується ще й через те, що в одній людині, як правило, сходяться декілька з перерахованих вище характеристик “важких” працівників.

Ділове спілкування з “важкими” працівниками – це часто напружена розмова віч-на-віч, яка нерідко переходить у суперечку. У суперечці між людьми, які займають різне службове становище, особливо важливі такт, взаємоповага, почуття визначеної залежності один від одного при рішенні виробничих проблем.



Сумніви підлеглих, їхнє бажання посперечатися не повинні сприйматися керівником як підриг його авторитету. Скоріше навпаки: готовність менеджера до відкритого обговорення виробничих проблем викликає повагу підлеглих, сприяє зміцненню його авторитету.

Рис. 10.6. Характеристики різних типів працівників

Важливо, що при цьому у людей формується переконаність, що вони завжди повинні виявляти активність, сміливо висловлювати власні судження і це не зашкодить їх відносинам з керівництвом.

Спостереження показують, що підлеглі чекають на допомогу і підтримку від менеджера, насамперед

– у виробленні умінь приймати рішення (особливо складні і відповідальні);

– у налагодженні відносин з колегами;

– у готовності брати на себе їхню відповідальність;

– у питаннях довгострокового і короткострокового планування своєї роботи

– у фінансовій діяльності;

– у професійній підготовці.

Навіть досвідченому керівнику нелегко помітити, як приховані, часто навіть неусвідомлені його очікування і уявлення про працівника впливають на сприйняття цим працівником оцінок власних дій, думки про виконувану їм роботу.

Рис. 10.7. Судження про відносини з керівництвом

“Ефект Пігмаліона”

- ✓ очікування менеджера, його оцінка працівника (навіть не висловлена вголос) істотно позначаються на настрої підлеглого, а значить, і на ефективності його роботи.
- ✓ Навіть досвідченому керівнику нелегко помітити, як приховані, часто навіть неусвідомлені його очікування і уявлення про працівника впливають на сприйняття цим працівником оцінок власних дій, думки про виконувану їм роботу.
- ✓ Однак фахівцями виявлені ознаки, що вказують на наявність у менеджера негативних уявлень і очікувань щодо того чи іншого працівника. Ознаки ці виявляються в тому, що такі працівники:

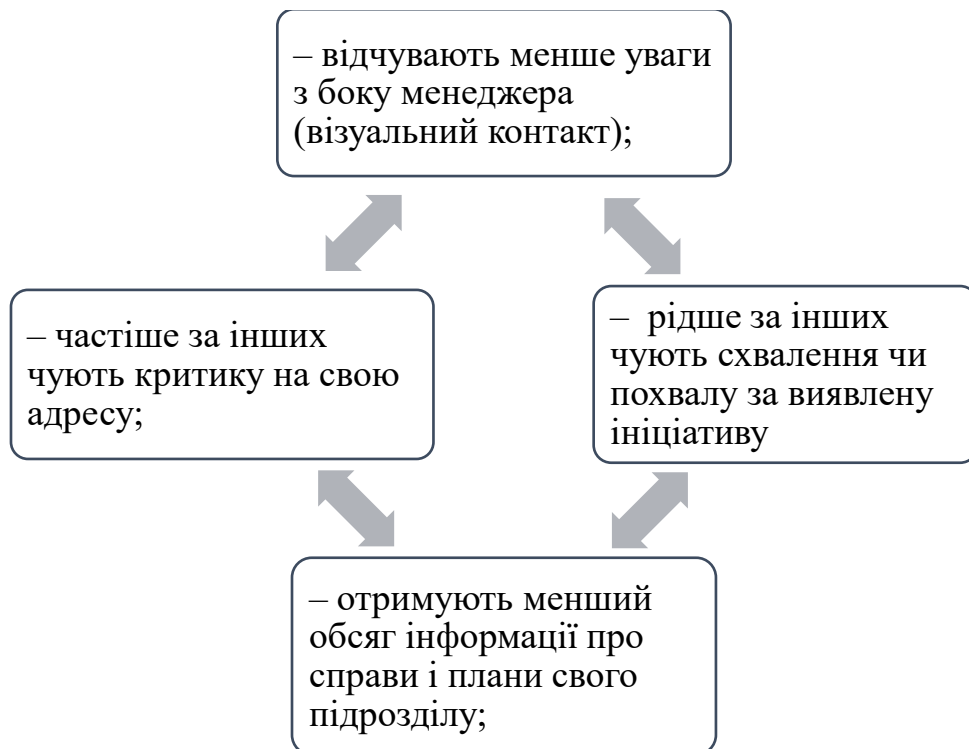


Рис. 10.8. “Ефект Пігмаліона”

ЕТИКА І ПРАВИЛА СПІЛКУВАННЯ МЕНЕДЖЕРА З ПІДЛЕГЛИМИ

Етикет є складовою частиною культури людини і суспільства, він в цілому збігається з загальними вимогами ввічливості і тактовності.

Найбільш важливі норми і правила, що дозволяють менеджеру полегшити контакт з підлеглими і колегами і сприяти збереженню і зростанню його авторитету, формулюються так:

1. До підлеглих варто звертатися на “ви”, по імені або по імені і по батькові.

2. Першим вітається той, хто входить у приміщення

3. Неприпустимі в звертанні до підлеглих недоречні жарти, ризиковані порівняння, уїдливі слова.

4. Треба частіше посміхатися, намагатися бути доброзичливим і привітним.

5. Виключити з лексики неповажні, лайливі і вульгарні слова.

6. При вказівці на помилки, недоробки підлеглих варто бути вимогливим, коректним, уважним.

7. Не можна допускати фамільярності у відносинах з підлеглими

Рис. 10.9. Норми і правила спілкування менеджера з підлеглими

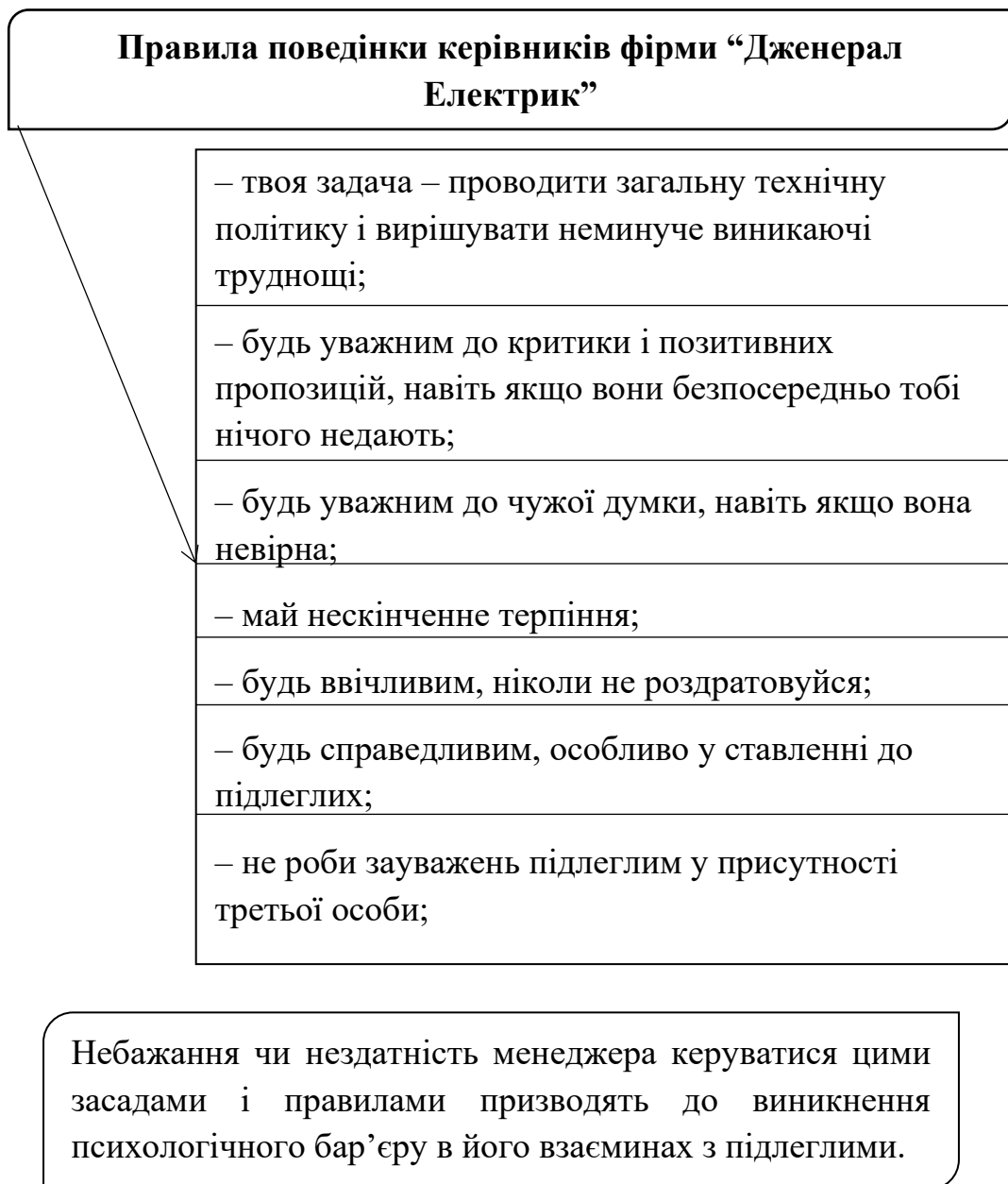


Рис. 10.10. Правила поведінки керівників фірми “Дженерал Електрик”

ОСНОВНІ ПСИХОЛОГІЧНІ ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ, ЇХ ВРАХУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ

З точки зору керування людьми найбільш важливими для менеджера психологічними якостями працівників є такі:

здібності

характер

емоційність

темперамент

Розрізняють чотири типи темпераменту, обумовлені особливостями нервової діяльності людини:

холеричний

сангвінічний

флегматичний

меланхолічний

Індивідуальні психологічні особливості людини багато в чому визначають її ставлення до своїх функціональних обов'язків. Тому весь процес виховання і навчання повинен передбачати вивчення й урахування індивідуальних особливостей працівників.

Рис. 10.11. Індивідуальні психологічні якості

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ І
ПОРЯДОК ЗВІТУ
ПІДЛЕГЛОГО ПРО
ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ

ОСОБЛИВОСТІ СПРИЙНЯТТЯ ПІДЛЕГЛИМИ
ВКАЗІВОК КЕРІВНИКА

Контакт менеджера з підлеглим найчастіше закінчується тим, що менеджер формулює доручення, вказівку, розпорядження й у тій чи іншій формі пропонує їх виконати. Від того, *наскільки вміло і грамотно дані вказівки, значною мірою залежить хід і результат їх виконання.*

Найбільш поширені такі *причини незадовільного сприйняття працівниками розпоряджень керівника:*

- нерозуміння працівником важливості дорученого завдання внаслідок недостатньої його інформованості про стан справ в організації і виниклі проблеми;
- неправильна установка свідомості (байдужість, упередженість, стереотипність мислення);
- відсутність уваги й інтересу, зневага до фактів), обумовлена життєвим досвідом працівника;
- невдалий вибір засобів і способів зворотного зв'язку;
- слабка пам'ять працівника.

Рис. 10.12. Поширені причини незадовільного сприйняття

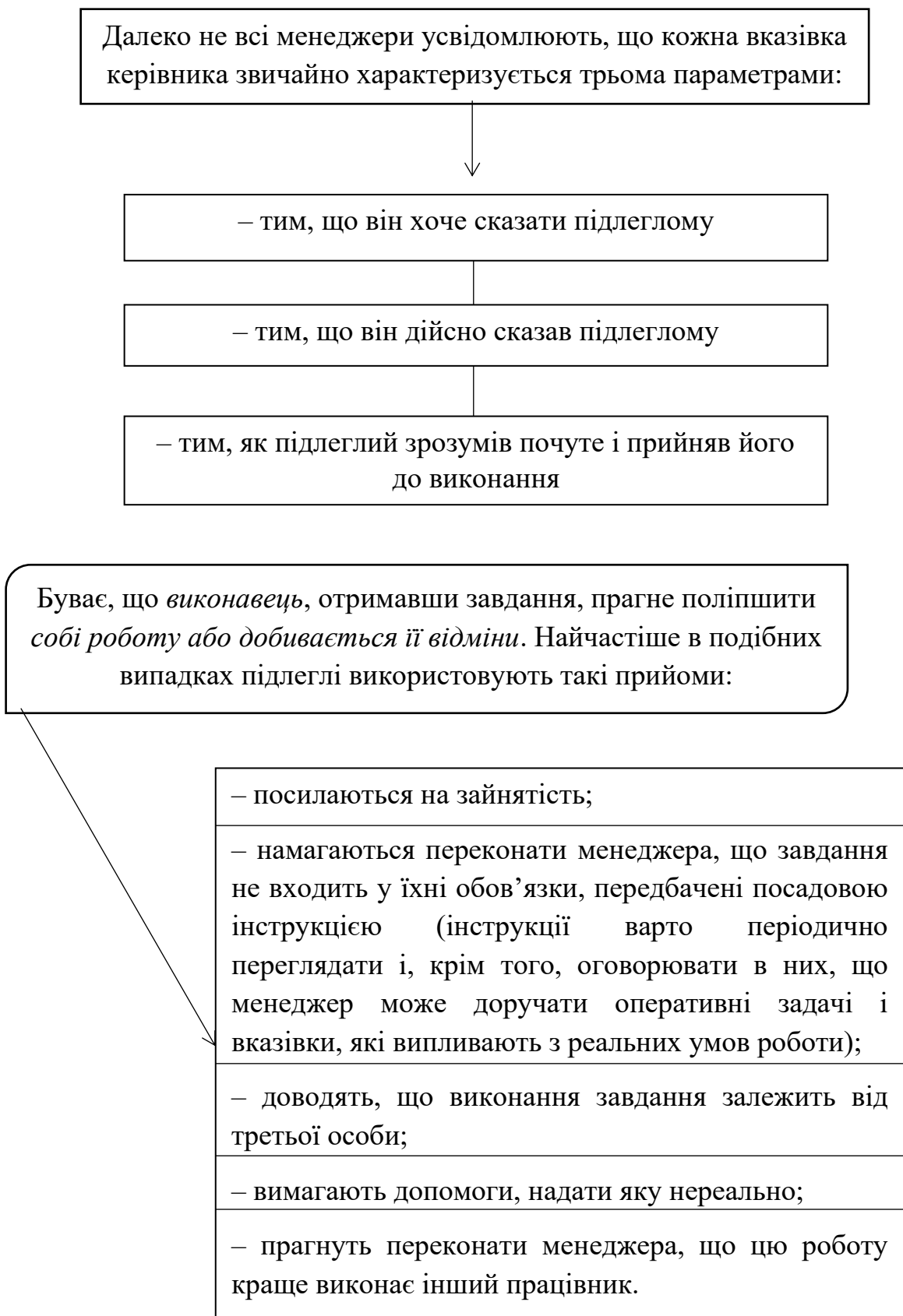


Рис. 10.13. Вказівки для менеджера

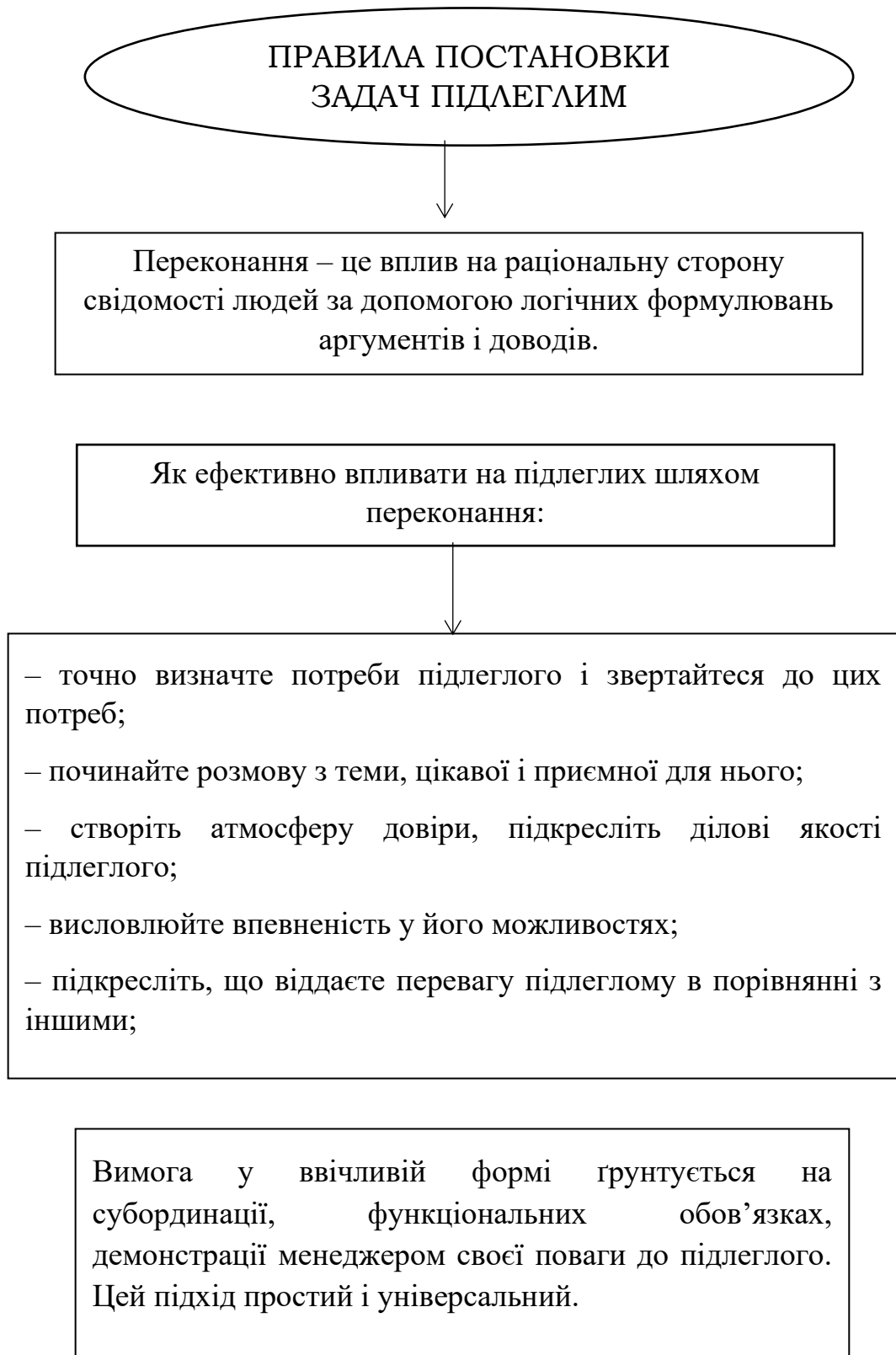


Рис. 10.14. Правила переконання

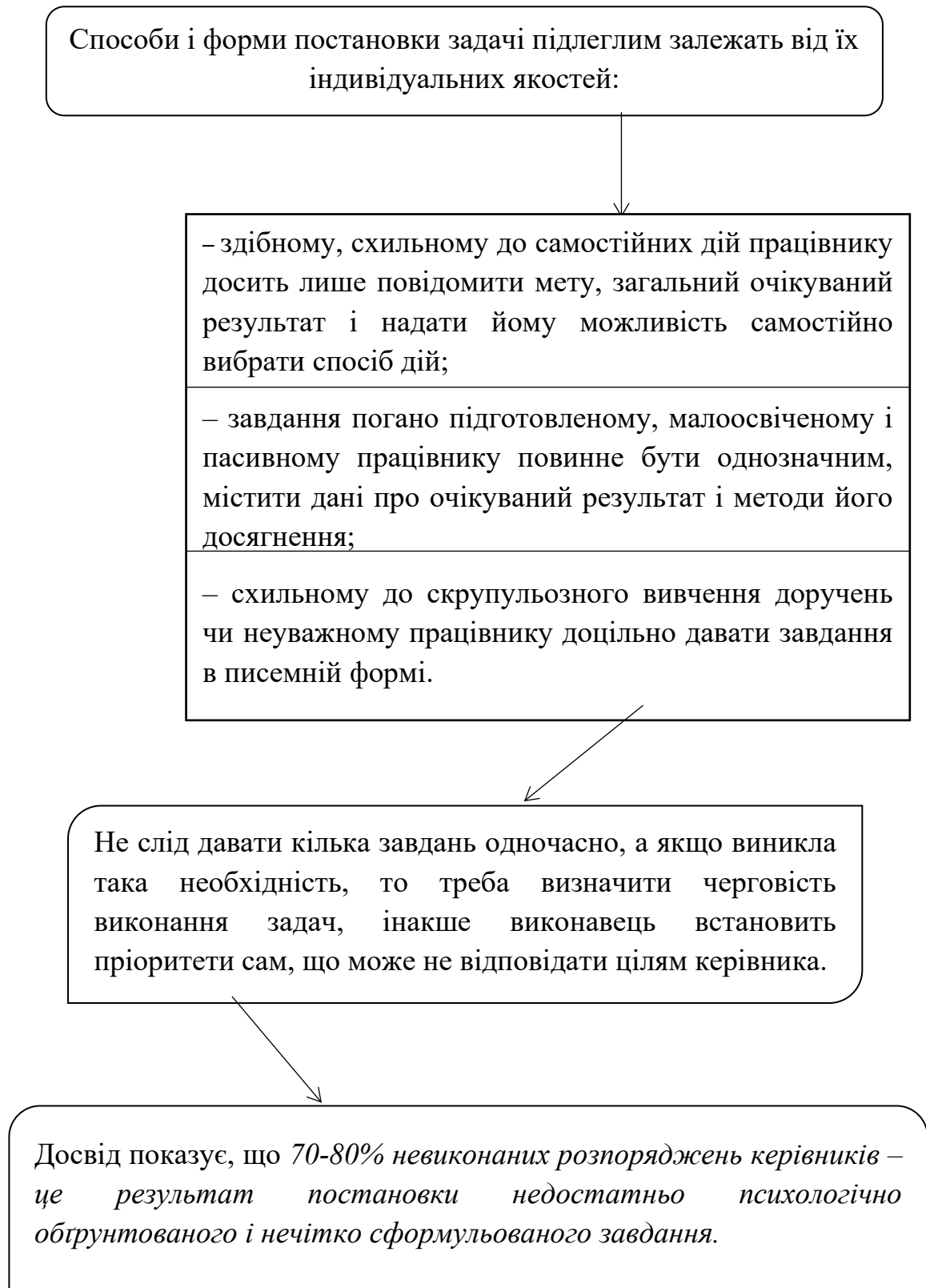


Рис. 10.15. Способи постановки задачі підлеглим

ЗВІТ ПІДЛЕГЛОГО ПРО ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ

Звіт про виконане завдання

– якщо завдання виконане в повному обсязі, вчасно і без порушення умов, спеціально інформувати менеджера недоцільно (відсутність усної чи письмової інформації про доручену роботу свідчить про те, що вона виконана)

– якщо завдання виконане частково, не може бути виконане цілком чи вчасно, менеджера варто сповістити про це до закінчення терміну виконання (як тільки з'явилися перші ознаки відхилень).

Порядок звіту про невиконане завдання

– причини, з яких завдання не було виконано цілком чи вчасно;

– що вдалося зробити (у якому ступені чи яка частина роботи зроблена);

– ступінь імовірності того, що робота все-таки буде виконана, хоч і з запізненням;

– пропозиції виконавця про те, що робити далі в цьому напрямку;

– розуміння виконавця про те, що він може зробити сам, а в чому потрібна допомога менеджера;

– яких заходів варто вжити в зв'язку з невиконаним у термін завданням.

Рис. 10.16. Порядок звіту про невиконане завдання

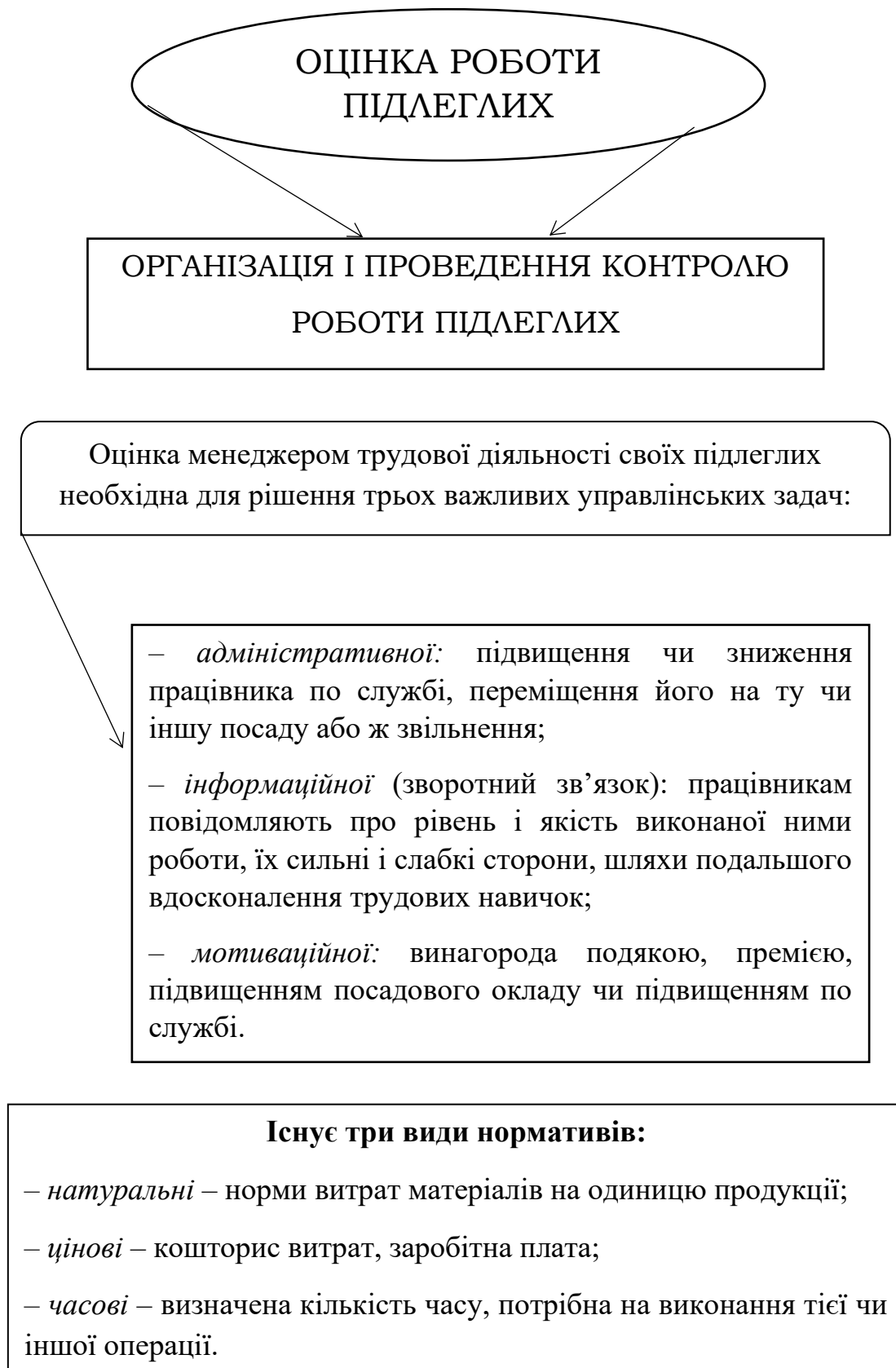
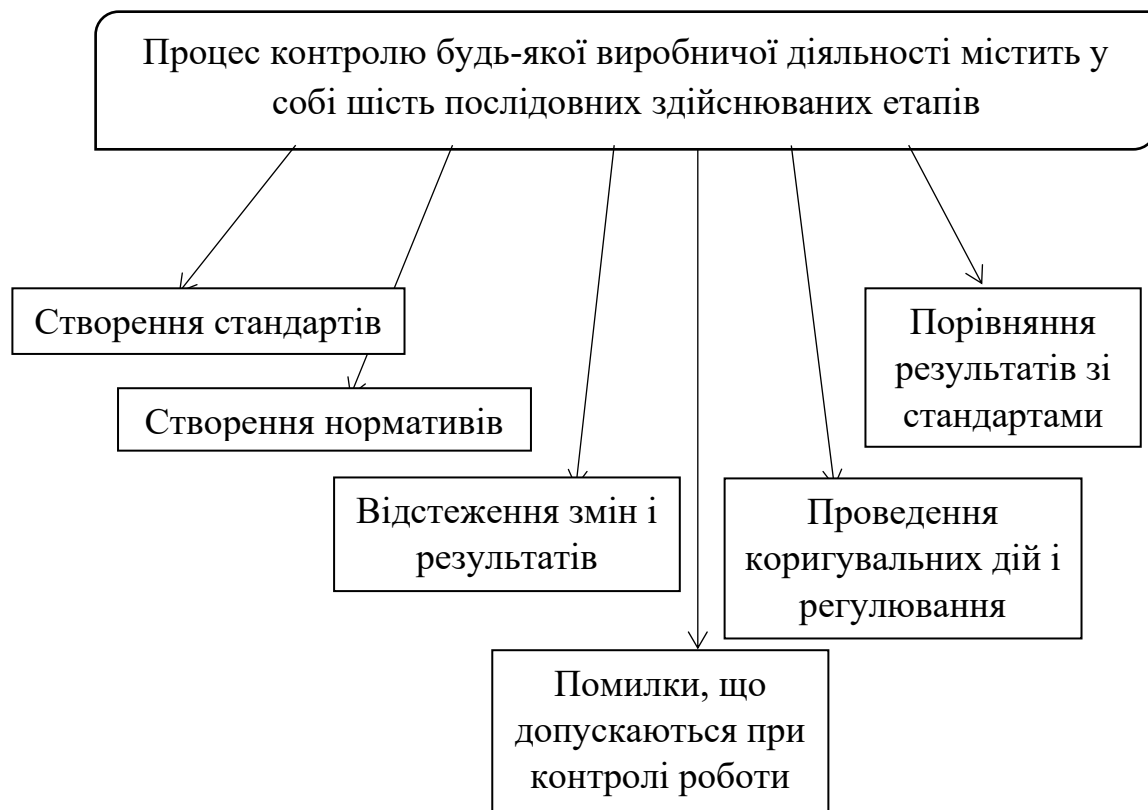


Рис. 10.17. Види проведення контролю роботи над підлеглими



Якщо ж встановлено, що не було об'єктивних причин невиконання завдання і дії менеджера були правильними, то відповідальність повинен нести виконавець. Найчастіше причинами неправильних дій виконавців є їх низька кваліфікація, небажання працювати чи навіть ворожі наміри щодо організації, у якій вони працюють. Варто пам'ятати, що небезпечні не стільки самі помилки і прорахунки, скільки їх повторюваність, яка вказує на те, що причини не усунуті й у майбутньому варто чекати на їх повторення.

Рис. 10.18. Складові процесу контролю

ОЦІНКА, РОЗБІР І КРИТИКА РОБОТИ

Оцінка праці фахівців – інженерів, фахівців, вчених – є більш складною задачею. Їх робота носить дослідницький характер і вимагає адекватної оцінки творчості, вміння вирішувати проблеми, тобто факторів, що непросто порівняти чи виміряти.

Критика зверху найбільш поширена, в першу чергу тому, що легко здійснюється, оскільки розвивається безперешкодно. В цьому і полягає її основна проблема: відсутність міри і такту. Існують дві крайності в здійсненні критики зверху:

- винятково негативні оцінки, коли працівники довідуються тільки про недоліки у своїй роботі і не заохочуються за хорошу роботу;
- повна відсутність негативних оцінок роботи, коли керівник нездатний критикувати підлеглих: працівник не знає, в чому полягають його помилки, а отже, не тільки не може їх усувати, але навіть не знає, чи є вони.

Якщо вас критикують, то дійте в такий спосіб:

- слухайте уважно критику;
- не починайте відразу ж протестувати, сперечатися чи захищати себе;
- уточніть формулювання і суть критичних зауважень;

Рис. 10.19. Оцінки роботи

ЗАОХОЧЕННЯ І СТЯГНЕННЯ, ЩО ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ ДО ПІДЛЕГЛИХ

Заохочення – це форма визнання заслуг і успіхів працівників у виконанні своїх функціональних обов’язків.

У випадках, коли менеджер задоволений досягнутими результатами підлеглого, він може і навіть зобов’язаний заохотити сумлінного працівника. При цьому керівнику варто дотримуватись таких правил:

– уникати невизначених

– вказувати конкретно, за що заохочено працівника

– пам’ятати, що заохочення тим дієвіше, чим коротше проміжок часу між вчинком (дією, роботою) і заохоченням

Для молодих співробітників або працівників, які освоюють нову професію чи вид діяльності, дуже важливо почути з вуст менеджера поздоровлення з успіхом, визнання їх професійного зростання.

Рис. 10.20. Заохочення, що застосовуються до підлеглих (А)

Керівник, визначаючи вид (розмір штрафу) стягнення працівнику, який допустив порушення дисципліни праці, зобов'язаний врахувати наступні фактори:

- ступінь важкості зробленої провини;
- заподіяну провинною шкоду (матеріальний збиток);
- обставини, за яких зроблена провинна;
- ставлення працівника до праці в минулому.

Дисциплінарне стягнення може бути зняте з працівника тим менеджером, який його застосував:

- за власною ініціативою менеджера, якщо він вважає, що стягнення зіграло свою виховну роль;
- на прохання самого покараного працівника;
- за клопотанням безпосереднього керівника покараного працівника;
- за клопотанням представницького органу працівника

Стягнення, таким чином, утримує від поведінки, яка може призвести до покарання, викликаючи в той же час негативну реакцію підлеглого щодо менеджера.

Рис. 10.21. Заохочення, що застосовуються до підлеглих (В)

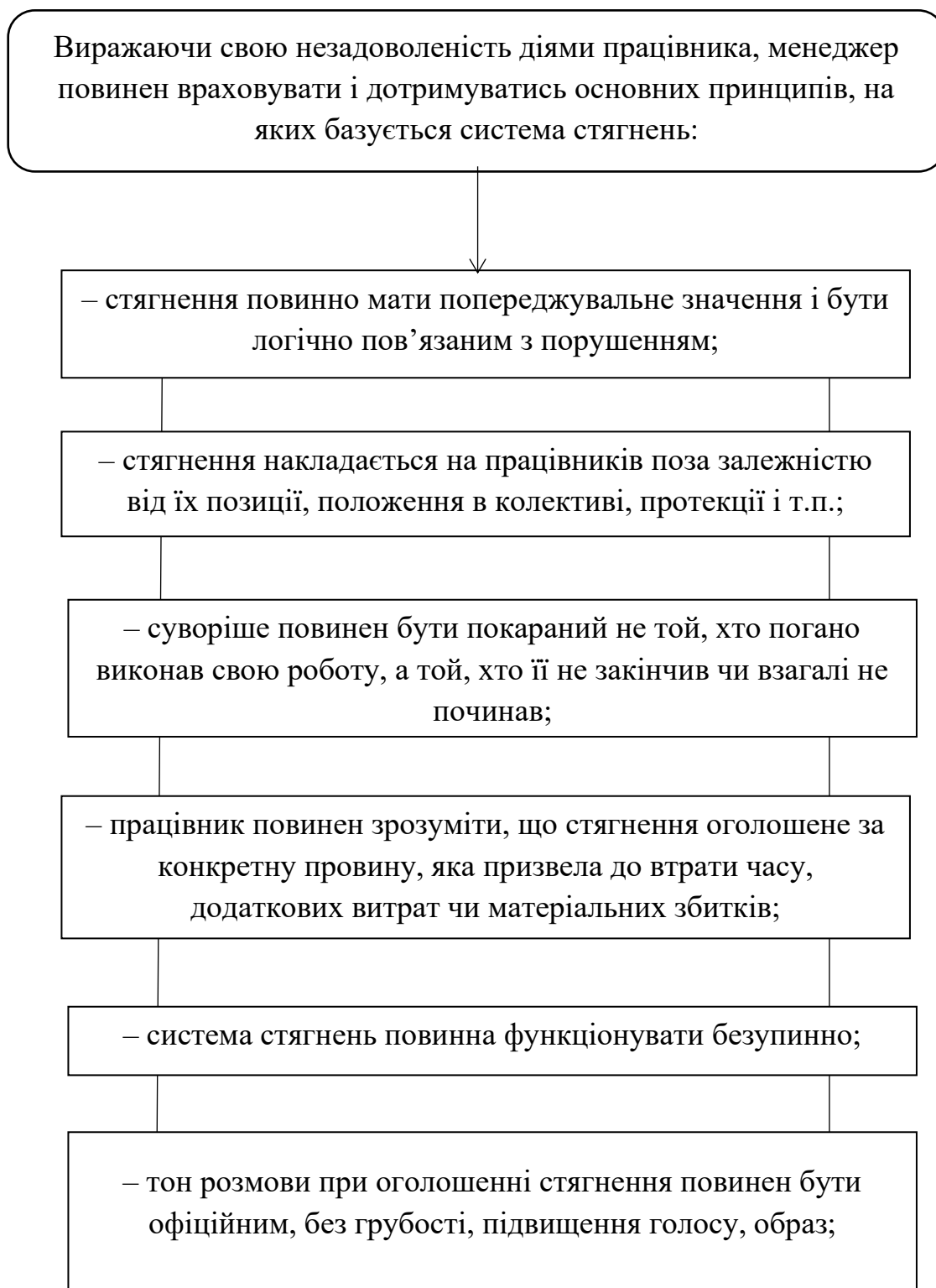


Рис. 10.22. Основні принципи, на яких базується система стягнень

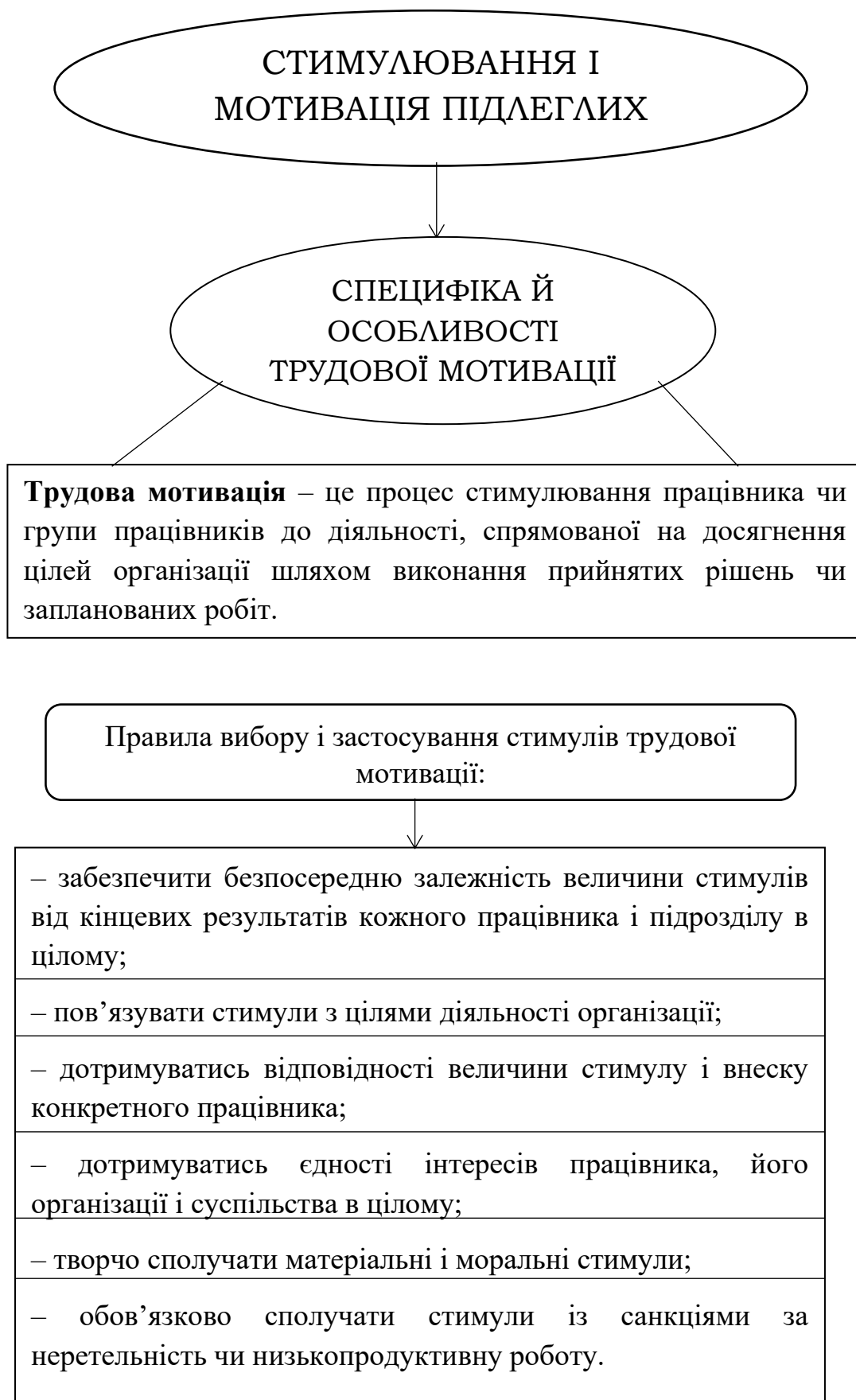


Рис. 10.23. Правила вибору стимулів трудової мотивації

МАТЕРІАЛЬНЕ
(ЕКОНОМІЧНЕ)
СТИМУЛЮВАННЯ

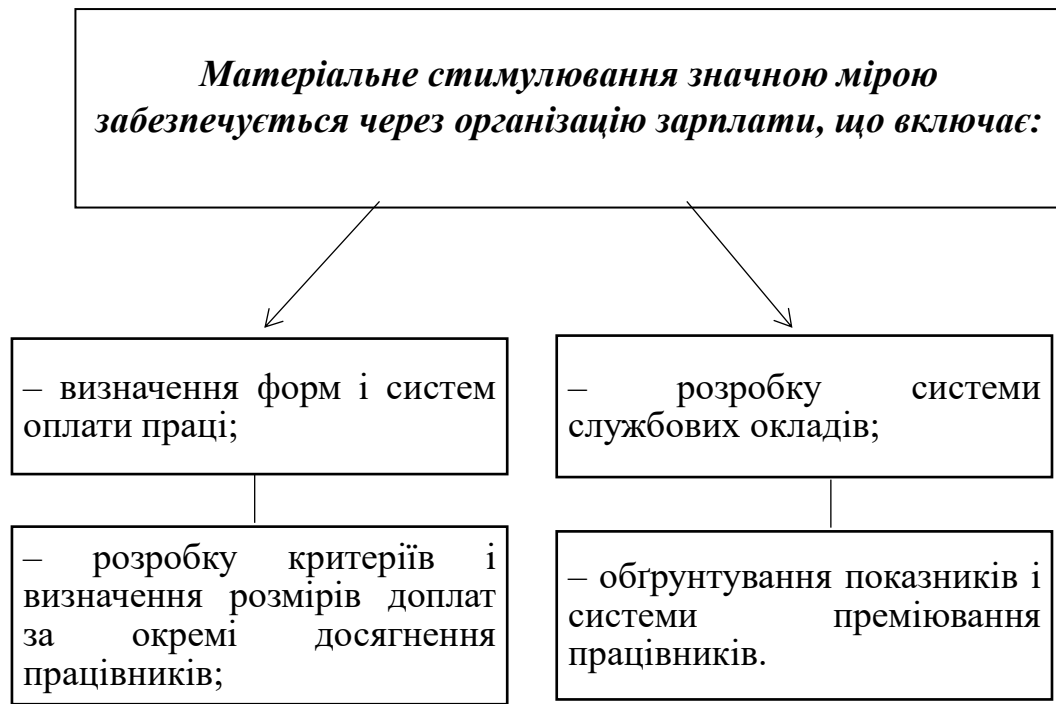
Матеріальні потреби – це сукупність матеріальних благ, що мають речову форму і являють собою основний стимул людини до праці.

Планування матеріальних потреб дозволяє керівництву організації:

- визначати стратегічні і тактичні цілі працівників на основі рівнів матеріальних потреб;
- зіставляти досягнення цілей з необхідними засобами і доходами для цього;
- уникати імпульсивності та авантюризму в зростанні матеріального добробуту;
- планомірно здійснювати всебічний розвиток особистості людини шляхом рішення локальних задач та задоволення духовних потреб.

Суть цього підходу в тому, що людина послідовно намагається досягти різних рівнів добробуту, які напряду залежать від сімейних доходів.

Рис. 10.24. Планування матеріальних потреб



До прямих методів матеріального стимулювання діяльності персоналу відносять:

- | |
|--|
| – основну заробітну плату (посадовий оклад, тарифна ставка); |
| – додаткову заробітну плату; |
| – неявну заробітну плату (пільги); |
| – участь у прибутках організації (бонуси); |
| – премії. |

Оплата праці вважається основним мотивом трудової діяльності. Вона забезпечує зв'язок між процесом праці, його важливістю, складністю і результатами.

Рис. 10.25. Прямі методи матеріального стимулювання



Трудові доплати найчастіше включають і враховують:

– кваліфікацію (12-24% тарифної ставки/посадового окладу);
– сполучення професій (до 100% від окладу посади, що сполучається);
– виконання особливо важливих завдань (до 50% тарифної ставки/посадового окладу);
– розширення зони обслуговування, інтенсивність праці (до 12%);
– виконання функцій тимчасово відсутніх працівників (до 100%);
– роботу в складних, шкідливих і небезпечних умовах (12-24%);
– роботу в нічний час (з 22.00 до 6.00 – не менше 20% погодинної тарифної ставки);
– понаднормову роботу (до 100% і більше);
– за керівництво бригадою, відділом, групою працівників;
– за стаж, за своєчасне прибуття і відхід з роботи.

Рис. 10.26. Види основної заробітної плати та трудові доплати

Неявна заробітна плата – гнучка система пільг для працівників підприємства. Це можуть бути встановлені для своїх працівників знижки на продукцію, що випускається підприємством.

Участь у прибутках організації передбачає можливість виплат з прибутку чи доходів підприємства тим працівникам, чий внесок у формування прибутку був найбільш вагомий і очевидний.

Відмінність між надбавками і преміями полягає в тому, що:

- надбавки виплачуються щомісяця, однією і тією ж сумою і протягом визначеного періоду часу;
- премії можуть бути нерегулярними, а розмір їх непостійним і залежить від досягнутих результатів.

Як визначити справедливий рівень оплати праці персоналу:

- з'ясувати, яку заробітну плату за аналогічну роботу платять в інших організаціях, – забезпечити справедливість із зовнішньої точки зору;
- систематизувати і згрупувати за розрядами аналогічні види робіт;
- визначити розцінки на роботу кожного розряду – розробити тарифну сітку;
- скоригувати тарифні ставки з урахуванням специфіки виконання тих чи інших робіт.

Рис. 10.27. Відмінність між надбавками і преміями

НЕМАТЕРІАЛЬНЕ
СТИМУЛЮВАННЯ

До нематеріальних способів мотивації працівників
відносяться:

Організаційні	Морально-психологічні	Просування на посаді
---------------	-----------------------	----------------------

Обмін досвідом і знаннями між керівником і підлеглими
– ще одна комбінована форма нематеріальної мотивації персоналу.

Специфіка цієї форми мотивації полягає в тому, що, з одного боку, престижних вакантних посад завжди мало навіть у великій організації, а з іншого боку – далеко не всі люди мають здібності і бажання обіймати керівні посади.

Просування на посаді є комбінованою формою мотивації, що охоплює обидва названі вище способи. Тут і матеріальний стимул (більш висока заробітна плата), і організаційний (робота більш цікава і змістовна), і моральний (підвищення статусу, визнання заслуг і авторитету).

Рис. 10.28. Нематеріальні способи мотивації працівників

ЯК МОТИВУВАТИ ПІДЛЕГЛИХ: ДОСВІД КРАЩИХ КОМПАНІЙ

Автор “теорії двох факторів” американський психолог і фахівець в галузі економіки праці Ф.Герцберг запропонував метод “збагачення праці”, заснований на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавленими у виконанні тієї чи іншої роботи.

Фахівці рекомендують задовольняти вищі потреби персоналу (теорія А.Маслоу – “ієрархія потреб”) такими шляхами:

- створенням атмосфери, що поліпшує міжособистісні контакти працівників;
- підтримкою виникаючих в організації неформальних груп;
- делегуванням підлеглим додаткових прав і повноважень;
- організацією навчання, підвищення кваліфікації і перекваліфікації працівників;

Дослідження психологів дозволили виявити ряд найбільш сильних мотиваторів і демотиваторів: протягом декількох років опитували 500 представників середньої управлінської ланки великої західноєвропейської фірми.

Рис. 10.29. Застосування теорії Ф.Герцберг та А.Маслоу для мотивації підлеглих

ТЕМА 11. КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Успіх в управлінні залежить від ефективності комунікаційних процесів
Гарольд Кунц

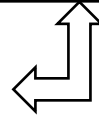
Комунікаційний менеджмент — способи і технології комплексного рішення проблем, що виникають у діловій сфері, у відносинах організацій і фірм, у відносинах із громадськістю і персоналом.

«Адресовані людям слова не завжди їх інформують. Люди можуть не зрозуміти, не повірити, прослухати, не зацікавитися чи забути. Звертаючись до будь-якої великої групи людей, ви побачите, що частина з них забула те, що ви сказали, ще до того, як інші зрозуміли, і що частина ще не зацікавилася тим, що ви говорите, до того моменту, як інші вже втомилися і відключилися».

П. Хейне

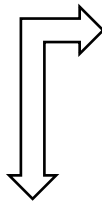
Сутність спілкування:

- спілкування — взаємодія між людьми, обмін діяльністю, уміннями, навичками та результатами діяльності.
- цілі спілкування: вплив, встановлення відносин, розуміння, координація, інформаційний обмін, стимуляція, встановлення контакту, емоційний вплив.



Комунікативна сторона спілкування:

- обмін інформацією між людьми.
- важливі параметри: обсяг інформації, форма подачі (слова, інтонація, міміка, жести), умови (час, місце, обставини).



Інтерактивна сторона спілкування:

- організація взаємодії між людьми, обмін впливом, емоціями, мотивами.

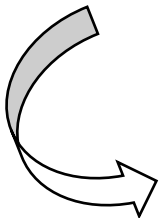
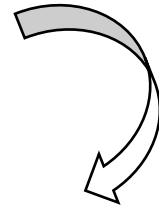
Перцептивна сторона спілкування:

- сприйняття та пізнання партнерами один одного для встановлення засморозуміння.
- перше враження про людину складається за зовнішністю.

Рис. 11.1. Цілі спілкування людей

Інформація та знання:

- інформація — відомості, якими обмінюються у спілкуванні (дані, факти, знання, досвід, уміння).
- знання — інформація для вирішення практичних завдань.
- способи вироблення інформації: самоспостереження, взаємодія, повідомлення, аналіз.



Інформаційна діяльність:

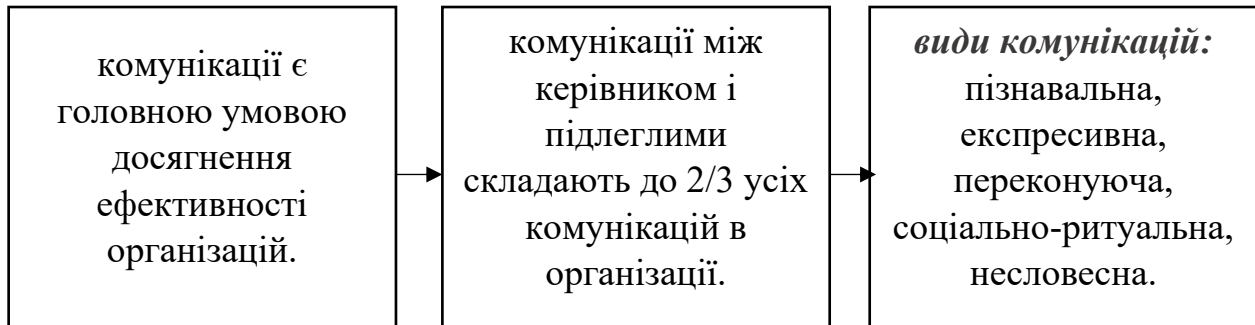
- операції з інформацією: створення, переклад, розмноження, поширення, споживання, використання, збереження, руйнування.

Масова інформація:

- соціальна інформація, якою оперує маса на будь-якій стадії її життєвого циклу.

Рис. 11.2. Зміст спілкування людей

Комунікація — це процес передачі і прийому інформації емоційного й інтелектуального змісту, що веде до взаємного розуміння.



Масова комунікація — процес поширення інформації на чисельно великі розосереджені аудиторії за допомогою технічних засобів.



Основна функція масової комунікації — забезпечення взаємозв'язку між індивідами та соціальними групами для підтримки динамічної єдності суспільства.



Засоби масової комунікації (ЗМК) — преса, радіо, телебачення, кіно, театр, Інтернет тощо, які сприяють розширенню контактів і суспільній інтеграції.



Засоби масової інформації (ЗМІ) — частина ЗМК, яка займається виробництвом інформації для масової та спеціалізованої аудиторії (преса, ТБ, радіо, інформагентства тощо).

Рис. 11.3. Комунікація – інформаційний аспект спілкування

Людина помічає у своєму оточенні лише те, що збігається з її культурою, звичками та установками. Вона краще сприймає інформацію, яка збігається з її уявленнями, забуває інформацію, що суперечить її симпатіям і схильностям. Їй важко змінити сформовану систему поглядів.

Чим менше люди інформовані, тим більше вони піддані впливу ЗМК. Однак впливу ЗМК недостатньо, він повинен підкріплюватися впливом найближчого оточення індивіда (родина, колектив, друзі), де формується загальний світогляд, система норм і цінностей людини.

Особливості міжособистісної комунікації: мінімальні перешкоди і висока оперативність, вибірковість, дохідливість і свобода, більший ефект сприйняття за рахунок особистої привабливості, тембру голосу, інтонації, міміки і жестів, сприятливі можливості для використання зворотного зв'язку.

Важливе значення має дотримання норм наближення (дистанції) до співрозмовника під час комунікації. Виділяють інтимну, персональну, соціальну та публічну відстані.

Результати комунікації: зміни у знаннях, установках та поведінці одержувача повідомлення. Ці зміни зазвичай відбуваються послідовно — спочатку зміни в знаннях, потім в установках, а вже потім у поведінці.

Фіксувати зміни в знаннях та установках складніше, ніж зміни в поведінці. Для цього потрібні соціологічні дослідження (спостереження, опитування, аналіз документів) та аналіз зворотного зв'язку з аудиторією.

Ефективність комунікації залежить від особливостей сприйняття інформації, комунікаційних бар'єрів, зовнішніх і внутрішніх факторів, наявності та якості зворотного зв'язку, уміння слухати й обміну невербальною інформацією.

Рис. 11.3. Особливості, результати й ефективність комунікації

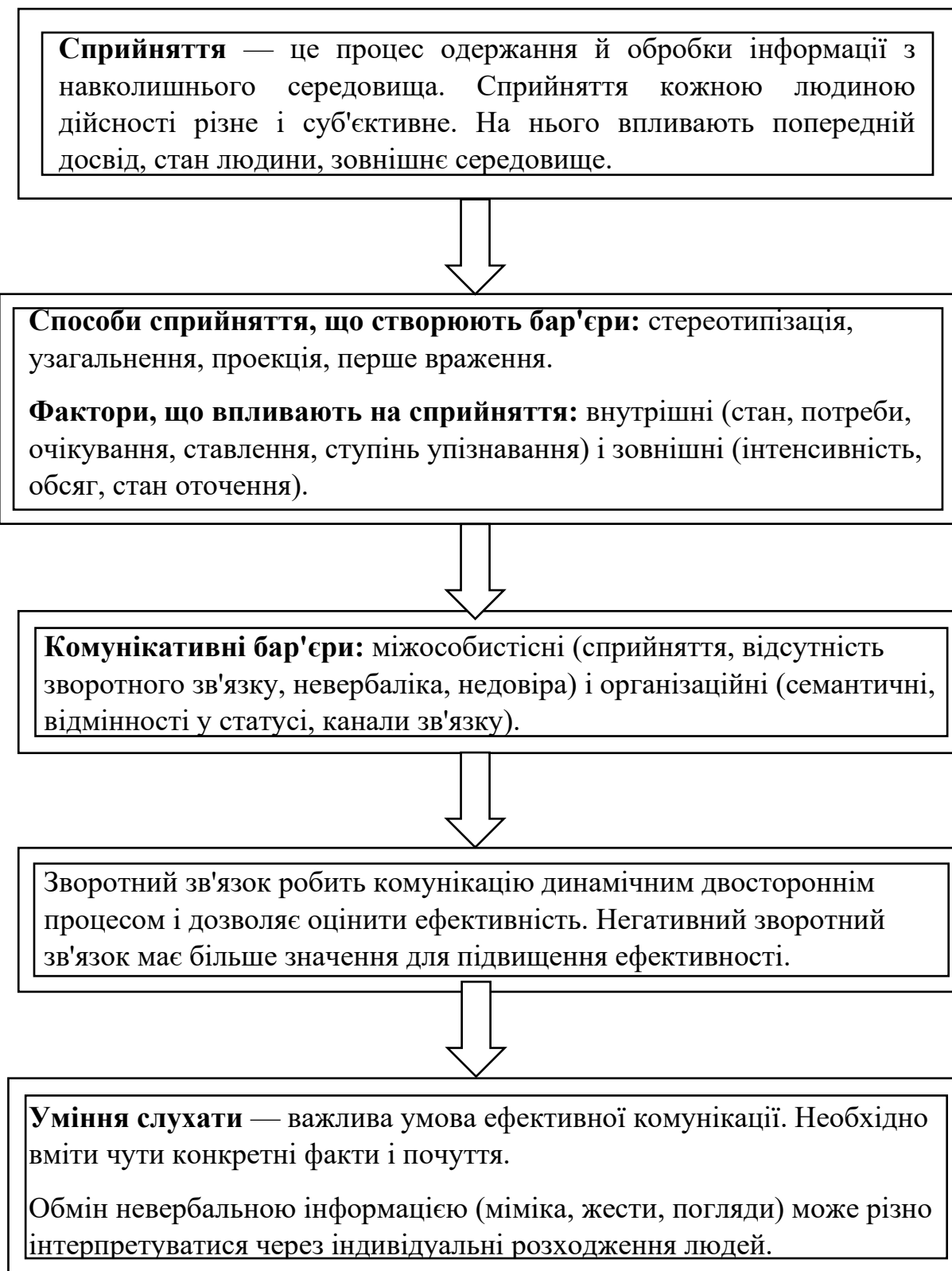


Рис. 11.4. Різні аспекти комунікації

Зовнішнє середовище організації — це сукупність фізичних і соціальних факторів, зовнішніх по відношенню до системи, які безпосередньо приймаються до уваги в процесі прийняття організаційних рішень.

Виділяють середовище прямого впливу (постачальники, конкуренти, споживачі, профспілки, державні органи, законодавство) і середовище непрямого впливу (науково-технічний прогрес, міжнародні події, політичні, економічні, екологічні, соціально-культурні фактори).

Маркетингове середовище — сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами фірми і впливають на можливості менеджменту встановлювати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва.

Контактні аудиторії — будь-які групи, що виявляють реальний чи потенційний інтерес до організації або впливають на її здатність досягати поставлених цілей (фінансові кола, ЗМІ, державні установи, цивільні групи дій, місцеві контактні аудиторії, широка публіка, внутрішні контактні аудиторії).

Організації використовують різні засоби для комунікацій із зовнішнім оточенням: рекламу й інші способи просування товарів, інформацію у ЗМІ, регулярні формалізовані письмові звіти контролюючим органам, регулярні контакти з профспілками.

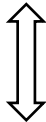
Щоб домогтися взаєморозуміння і співробітництва організації з контактними аудиторіями (громадськістю), необхідно забезпечити широке інформування, залучити громадськість до прийняття рішень, організувати ефективний зворотний зв'язок.

Рис. 11.5. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації

Внутрішнє середовище організації визначають структура організації, її цілі, задачі, застосовувані технології і персонал. Усі ці перемінні взаємозалежні.



Структура організації відбиває стійку картину взаємозв'язків підрозділів, з'єднує учасників комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків.



Формальна структура вибудовується керівником, неформальна створюється стихійно по каналах неформальних комунікацій.



Комунікаційні ролі працівників: «сторож» (контролює інформаційні потоки), «зв'язковий» (зв'язує робочі групи), «лідер думок» (авторитетна думка), «космополіт» (контакти із зовнішнім середовищем).



Ефективність комунікаційних мереж організації визначається швидкістю доставки інформації та збереженням її адекватності при проходженні каналів з урахуванням комунікаційних ролей співробітників.

Рис. 11.6. Взаємозалежність структури організації, технологій і персоналу

Комунікаційний процес — обмін інформацією між двома і більше особами з метою забезпечення розуміння переданої інформації.



Рис. 11.7. Компоненти й етапи комунікаційного процесу

Ділові комунікації — обмін інформацією, на основі якого менеджер отримує дані для прийняття рішень і доводить ці рішення до співробітників. Менеджери витрачають на комунікації 50-90% свого робочого часу, найчастіше спілкуючись з начальниками і підлеглими.

Види комунікацій:

- вертикальні: спадні (передача розпоряджень від керівника до підлеглого) і висхідні (доповіді, пропозиції підлеглих керівникові). Найменш ефективні — лише 20-25% і н формації доходить правильно.
- горизонтальні — між рівними за статусом працівниками одного рівня. Високоефективні - до 90%, через спільне розуміння характеру роботи.
- діагональні — між працівниками різних рівнів і підрозділів.

Основні цілі вертикальних комунікацій: уточнення завдань, пріоритетів, очікуваних результатів; отримання інформації про роботу; залучення персоналу до обговорення проблем; мотивація; інформування про зміни тощо.

Проблеми комунікацій: перекручування через незгоду, фільтрацію, статусні відмінності, перевантаження інформацією, низьку кваліфікацію працівників, конфлікти.

Неформальні комунікації (чутки) є досить точними (80-90%), оперативними та зрозумілими, бо надходять від знайомих. Інформація про звільнення, покарання, зміни в структурі тощо.

Досвідчені менеджери використовують неформальні канали для посилення офіційних комунікацій та своєчасного реагування. Але спочатку важливо виявити й усунути комунікаційні бар'єри в організації.

Рис. 11.8. Ділові комунікації

Успіх організації залежить від конструктивної взаємодії із зовнішнім середовищем, ключовими контактними аудиторіями. Розрізняють шукані (позитивно налаштовані), доброзичливі та небажані аудиторії.



Для ефективної комунікації необхідно керувати нею, що включає: визначення цілей, стратегічне і тактичне планування, організацію виконання планів, координацію, контроль та коригування.



Комунікаційний менеджмент — професійна діяльність для досягнення ефективної комунікації всередині організації та із зовнішнім середовищем.



Для визначення комунікаційної політики потрібно зібрати інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище, проаналізувати її та виявити критичні фактори.



Умови ефективної комунікації: широке інформування громадськості та окремих груп, налагодження зворотного зв'язку, залучення громадськості до обговорення рішень.



Важливо виявити базові інформаційні потреби населення регіону та інформаційні потреби місцевої влади для формування взаєморозуміння та співпраці.

Рис. 11.9. Комунікаційні проблеми і потреби організації

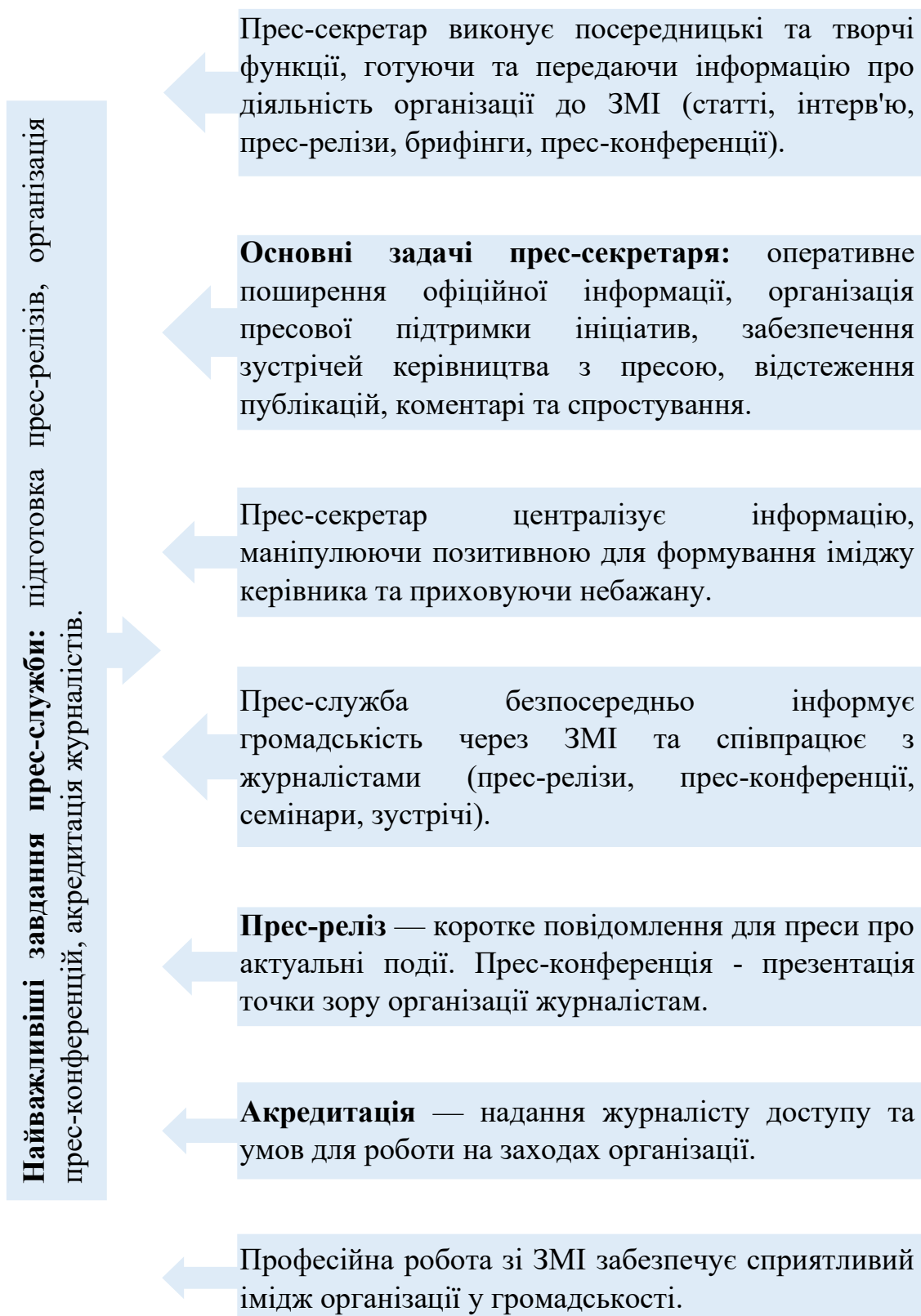


Рис. 11.10. Прес-секретар і прес-служба

Встановлення контактів із зовнішнім середовищем:

- головна задача — встановлення тісних, довірчих і регулярних контактів з різними аудиторіями і соціальними групами.

- основний метод роботи — переконання.

- забезпечення зворотного зв'язку з громадськістю для досягнення взаєморозуміння.

- **ефективні форми прямого і зворотного зв'язку:** пресові опитування, організація лекторіїв, семінарів, «гарячих ліній», участь у конференціях громадських організацій, розширення особистих контактів працівників з представниками влади, бізнесу, ЗМІ.

- **заходи для розширення і зміцнення зв'язків:** прийоми, особисті контакти керівників з громадськістю, листування, привітання, залучення колишніх чиновників до лобіювання інтересів .

Рис. 11.11. Служба зв'язку з громадськістю

ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ:

- у центрі уваги — духовний і емоційний потенціал працівників організації.



- **основні напрямки:** розробка філософії компанії, формування системи організаційних цінностей, корпоративної культури і мотивації персоналу.



- головна задача — донести цілі організації до рядових працівників у зрозумілій формі та спонукати їх до їх досягнення.



- виявлення неформального комунікаційного середовища, чуток, визначення рівня інформованості.



- використання внутрішніх ЗМІ, лекторіїв, семінарів для формування позитивних установок.



- організація неформального спілкування керівництва з працівниками.



- виконання управлінською функції мотивації працівників, задоволення їх соціальних потреб.

Рис. 11.12. Внутрішній маркетинг

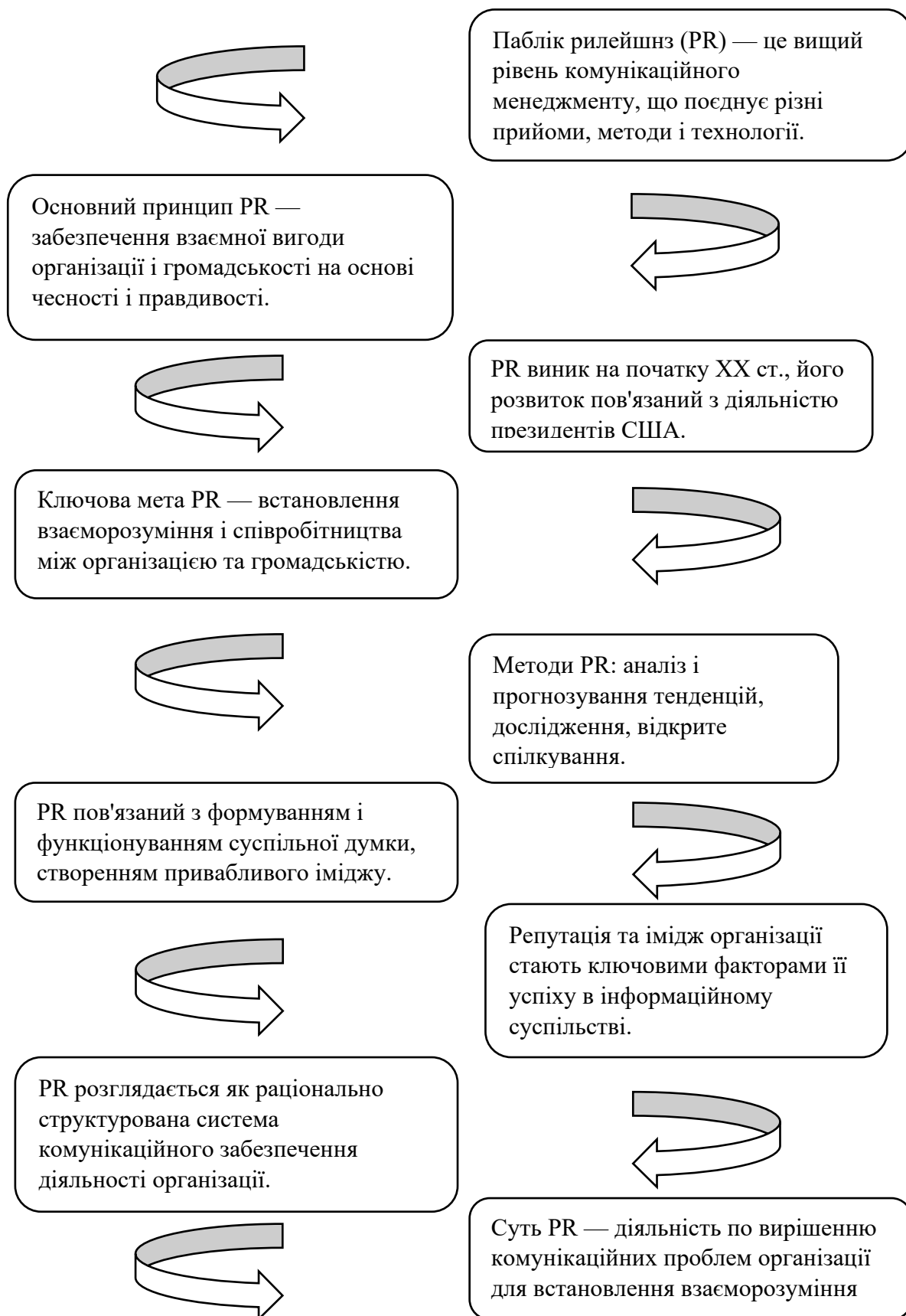


Рис. 11.13. Сутність, історія виникнення і специфіка паблік-релейшнз

Можливість створення незалежної консалтингової агенції PR із перевагами та недоліками



Рис. 11.14. Функції, принципи організації і структура служби PR

Професійна етика в PR включає систему норм, правил і принципів, що регулюють професійну поведінку менеджера PR. Ці правила закріплені у формі кодексів різними асоціаціями професіоналів PR, зокрема:

«Кодекс професійної поведінки ППРА» (1961 р.)
«Афінський кодекс» ППРА (1965 р.)
Кодекс Лондонського інституту PR (1986 р.)
Європейський (Лісабонський) кодекс (1978 р., доп. 1989 р.)

Однак практика PR не завжди дозволяє дотримуватись усіх етичних вимог кодексів. Тому фахівцям PR рекомендується розробити власний набір етичних правил на основі загальнолюдських моральних принципів.

Як приклад наведені принципи відомого рекламіста Девіда Огілві, які стосуються чесності, відданості справі, поваги до людей, організованості, турботи про клієнтів тощо.

Ключова ідея полягає в тому, що універсальні етичні принципи і правила є корисними керівними настановами для професійної діяльності менеджерів PR.

Рис. 11.15. Професійна етика менеджера PR

ТЕМА 12. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Самоменеджмент — це здатність ефективно управляти своїм часом і ресурсами
Браян Трейсі

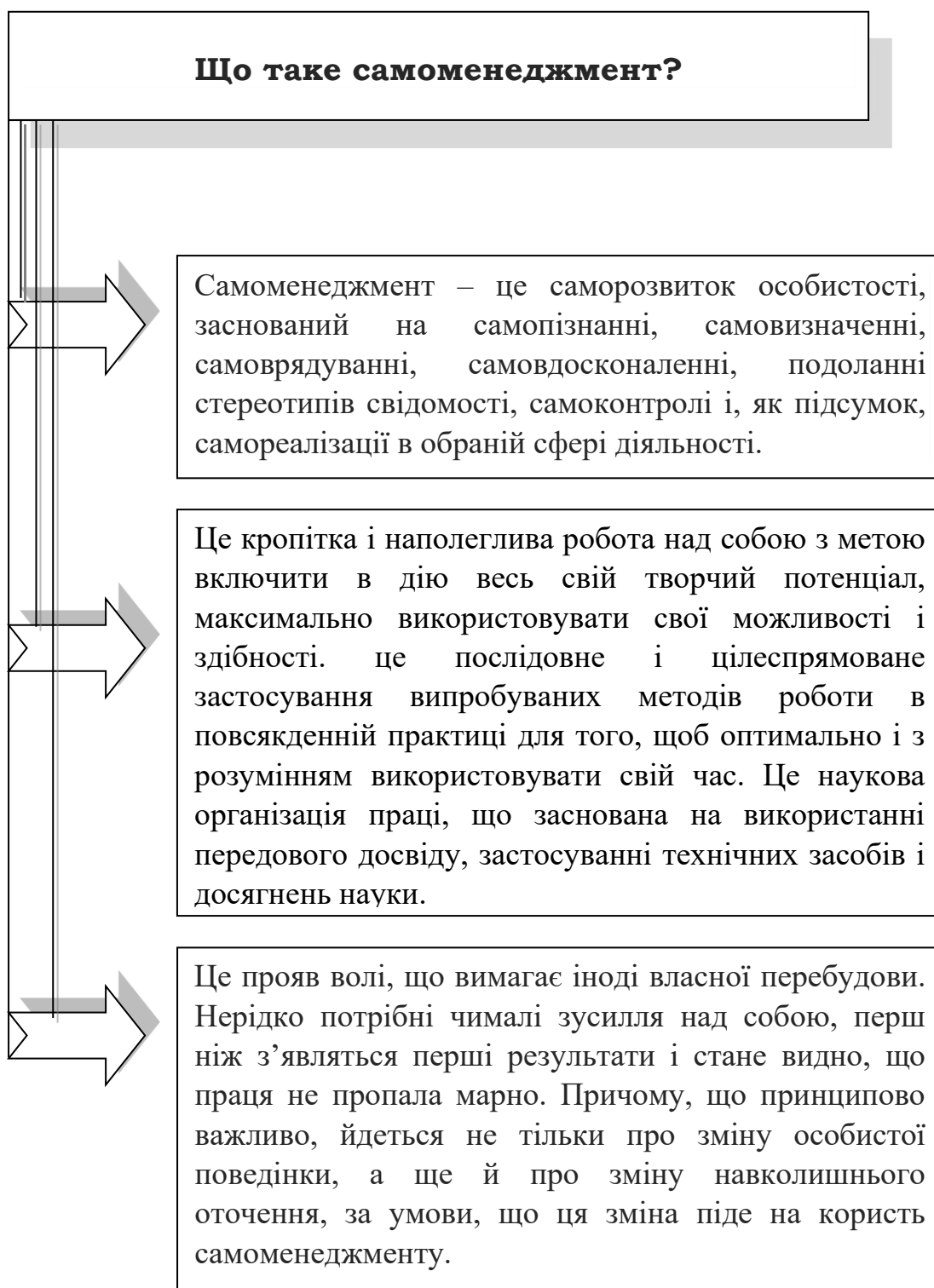


Рис. 12.1. Сутність самоменеджменту



Рис. 12.2. Мета та переваги самоменеджменту

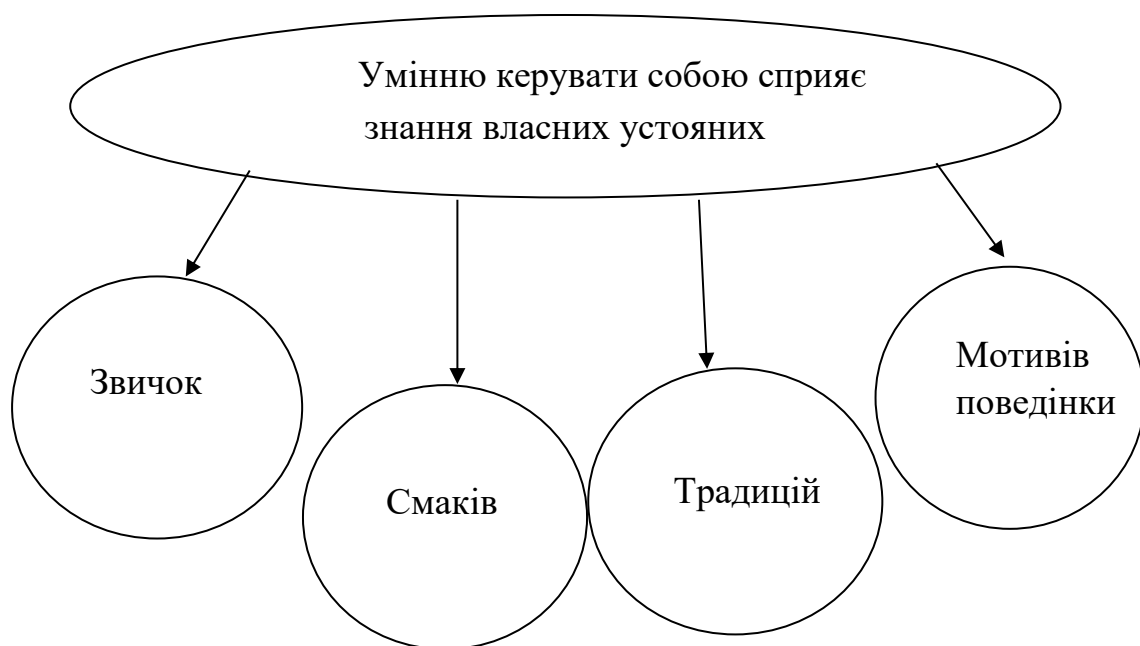


Рис. 12.3. Типи людей за Н. Хілл

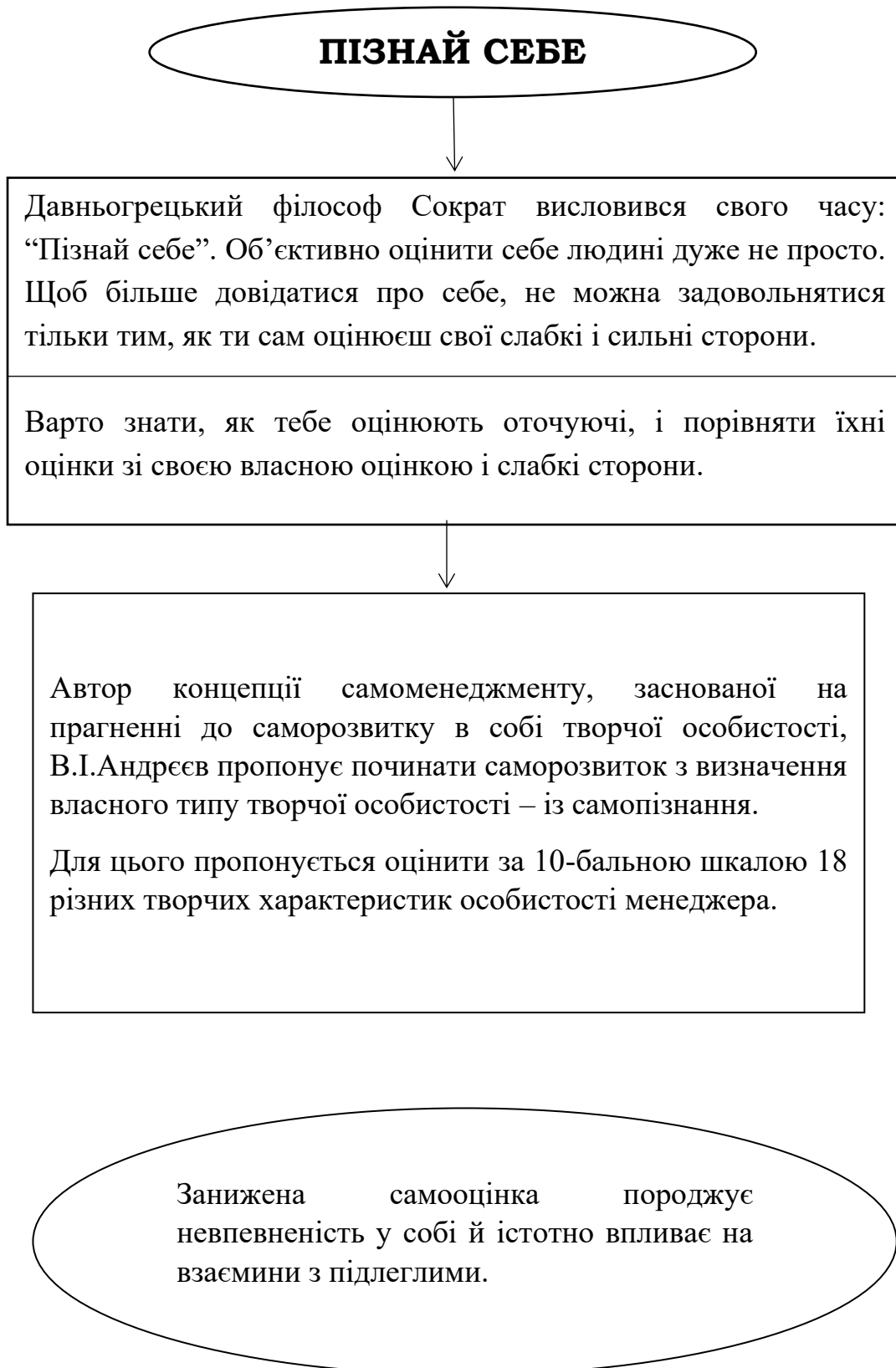


Рис. 12.4. Особистість та саморозвиток відповідно теорії самоменеджменту

У випадку значних розбіжностей з яких-небудь характеристик необхідно уточнити чи погодити критерії оцінок і прийняти погоджене рішення.

Творчі характеристики особистості

№	Ефективний тип особистості	Оцінка особистості в балах										Неефективний тип особистості
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1	Цілеспрямований											Фанатичний
2	Генератор ідей											Прожектер
3	Рішучий											Авантюрист
4	Гнучкий											Демагог
5	Вимогливий											Твердий
6	Незалежний											Самовпевнений
7	Енергійний											Метушливий
8	Авторитетний											Авторитарний
9	Оптиміст											Клоун
10	Практик											Прагматик
11	Принциповий											Причепливий
12	Комунікабельний											Балакучий
13	Лідер											Кар'єрист
14	Новатор											Технократ
15	Конкурентоспроможний											Корисливий
16	Інтелігентний											Інтелігентствующий
17	Револьюціонер											Популіст
18	Реформатор											Клопітливий

Сформувавши, таким чином, власний профіль творчої особистості, менеджер може визначити власні сильні і слабкі сторони.



Рис. 12.5. Творчі характеристики особистості

Потім намітити і послідовно реалізовувати план саморозвитку, який повинен містити такі обов'язкові пункти:

- придбання необхідних умінь і навичок
- послідовне подолання виявлених обмежень;
- виявлення власних обмежень;
- впровадження в практику своєчасних умінь і навичок
- аналіз результатів: повторне тестування і порівняння його з попередніми результатами.

Важливим стимулом до самопізнання стають невдачі, промахи і помилки в практичній діяльності. Проблема тут у тому, що оцінка власних дій, а тим більше помилок, рідко буває об'єктивною.

Рис. 12.6. План саморозвитку

Управлінські помилки і причини їх виникнення



№	Типи помилок	Причини виникнення
1	Помилки виявлення критичної ситуації	Надлишкова чи перекручена (помилкова) інформація; дефіцит чи запізнювання інформації; неоднозначність інтерпретації даних
2	Неточна ідентифікація ситуації	Суперечлива інформація; вплив установки; вплив емоцій
3	Невірне розставлення пріоритетів	Вплив стереотипів; трудомісткість перетворення інформації; невірно зрозуміла мета
4	Помилковий вибір дій	Абсолютизація командного впливу; недооцінка наслідків
5	Низька ефективність контролю	Відсутність системи контролю; надмірність контрольних дій
6	Помилки в розподілі функцій	Неадекватна оцінка підлеглих, обсягу чи характеру роботи
7	Промахи	Втома; нервово-психічна напруга

Чесні відповіді на питання тестів, уважне вивчення оцінок і рекомендацій дозволить:

- порівняти себе, свої окремі якості й особливості з визначеним стандартом і виявити ступінь розбіжності власних якостей з якостями “ідеального” керівника;
- виявити і більш ефективно застосовувати свої позитивні якості;
- сформуванати більш адекватну оцінку своїх здібностей;
- побачити свої помилки й усвідомити їх.

Рис. 12.7. Управлінські помилки і причини їх виникнення

Здатність до саморозвитку – це здатність людини до придбання, оновлення та розвитку знань, умінь, адаптації до змін в оточуючому середовищі протягом всього життя.

У житті кожної людини існує чимало факторів, які заважають їй реалізувати свій природний потенціал:

- | |
|--|
| – вплив родини; |
| – небажання щось змінити у своєму житті; |
| – передчасне розчарування; |
| – недостатня підтримка оточуючих при виникненні труднощів; |
| – ворожість інших людей; |
| – недостатність ресурсів. |

Життєво важливим є розвиток здатності бути відкритим до нових знань і досвіду, уміння бути гнучким, пристосовуватись до зміни обставин. Але здатність до саморозвитку мало залежить від уміння засвоїти теоретичні знання.

Рис. 12.8. Фактори, які заважають реалізувати природний потенціал

ЗНАЧЕННЯ ЧАСУ Й ОСНОВНІ ПРИЧИНИ ЙОГО ВТРАТ

Успішні менеджери мають різні риси характеру і якості, але одна якість поєднує їх усіх: вони свідомо і системно використовують *свій час*

Більшість менеджерів, аналізуючи використання свого робочого часу (якого їм, як правило, не вистачає), найчастіше доходять наступних висновків:

- я витрачаю свій час на інших;
- я витрачаю час на дрібниці;
- я дозволяю емоціям віднімати в мене час;
- я не вмію добре планувати;
- я не добиваюся мети в запланований мною термін;
- я займаюся тим, що могли б виконати інші.

З усіх відомих методів економії часу багато фахівців називає часте вживання слова “ні”. Йдеться про вміння відмовляти тактовно і твердо в будь-яких вимогах і проханнях, якщо вони не відповідають цілям і задачам людини.

Рис. 12.9. Використання та аналіз свого робочого часу

ЯК КРАЩЕ ЗАОЩАДЖУВАТИ І ВИКОРИСТОВУВАТИ СВІЙ ЧАС

Для цього доцільно вести щоденник, що дасть багато необхідної інформації. Ведення щоденника дозволить:

- побачити, наскільки погодяться особисті цілі і плани з реальною дійсністю;
- виробити реальне відчуття часу;
- оцінити власну управлінську ефективність;
- визначити власні типові помилки;
- змінити чи вдосконалити малоефективні алгоритми власних дій;
- краще зрозуміти й оцінити оточуючих людей;
- нарешті, зрозуміти, що дійсно час – гроші.

Які витрати часу повинні фіксуватися у щоденнику :	– на одержання необхідної інформації;
	роботу з документами і кореспонденцією;
	спілкування зі своїм керівництвом;
	спілкування зі своїми підлеглими;
	– розмови “за життя” з колегами.

Рис. 12.10. Оптимізація використовувати свого часу

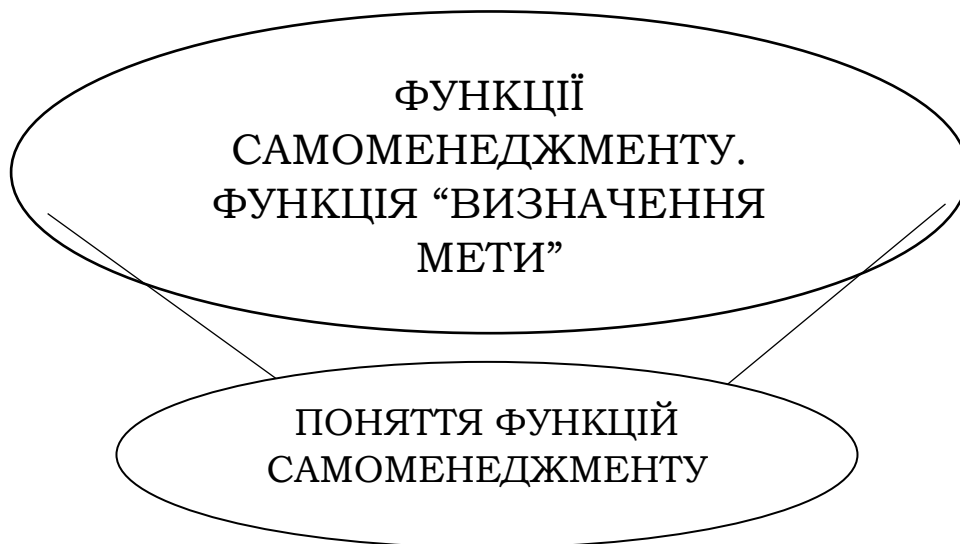
**Х.Маккея з раціонального
використання часу:**

- завчасно попереджайте ділових партнерів і друзів про майбутній візиті;
- ставте автомобіль там, звідки гарантований вільний виїзд;
- використовуйте автомобільний магнітофон для прослуховування записів, що можуть чому-небудь навчити;
- завжди майте при собі корисний матеріал для читання;
- ніколи не пийте каву з колегою – тільки з клієнтами;
- читайте публікації про бізнес замість спортивних сторінок чи розгадування кросвордів;
- пройдіть курс скорочитання;

*Універсальні правила ефективного
використання часу:*

- – правильно визначити кінцеву мету;
- – продумати мотиви і стимули;
- – встановити жорсткі терміни виконання;
- навчитися бути рішучим;

Рис. 12.11. Правила Х.Маккея ефективного використання часу



Процес рішення різних задач і проблем, якими менеджер займається протягом робочого дня, здійснюється за визначеним алгоритмом.



Проте послідовний опис кожної функції самоменеджменту дозволить краще розглянути робочі прийоми і методи, а також можливості їх практичного застосування.

Рис. 12.12. Алгоритм вирішення задач



Рис. 12.13. Поняття функції саоменеджменту

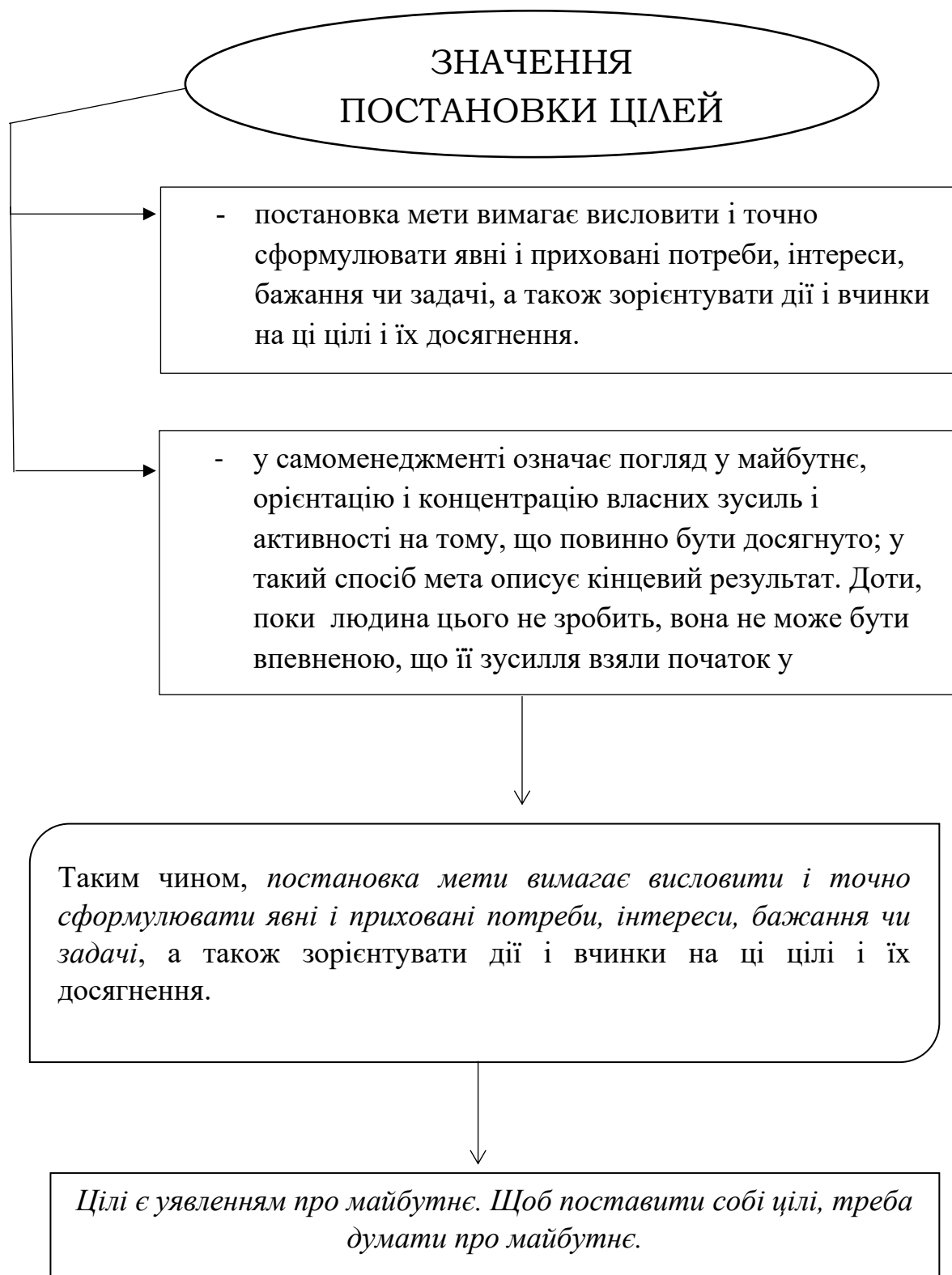


Рис. 12.14. Значення постановки цілей та мети

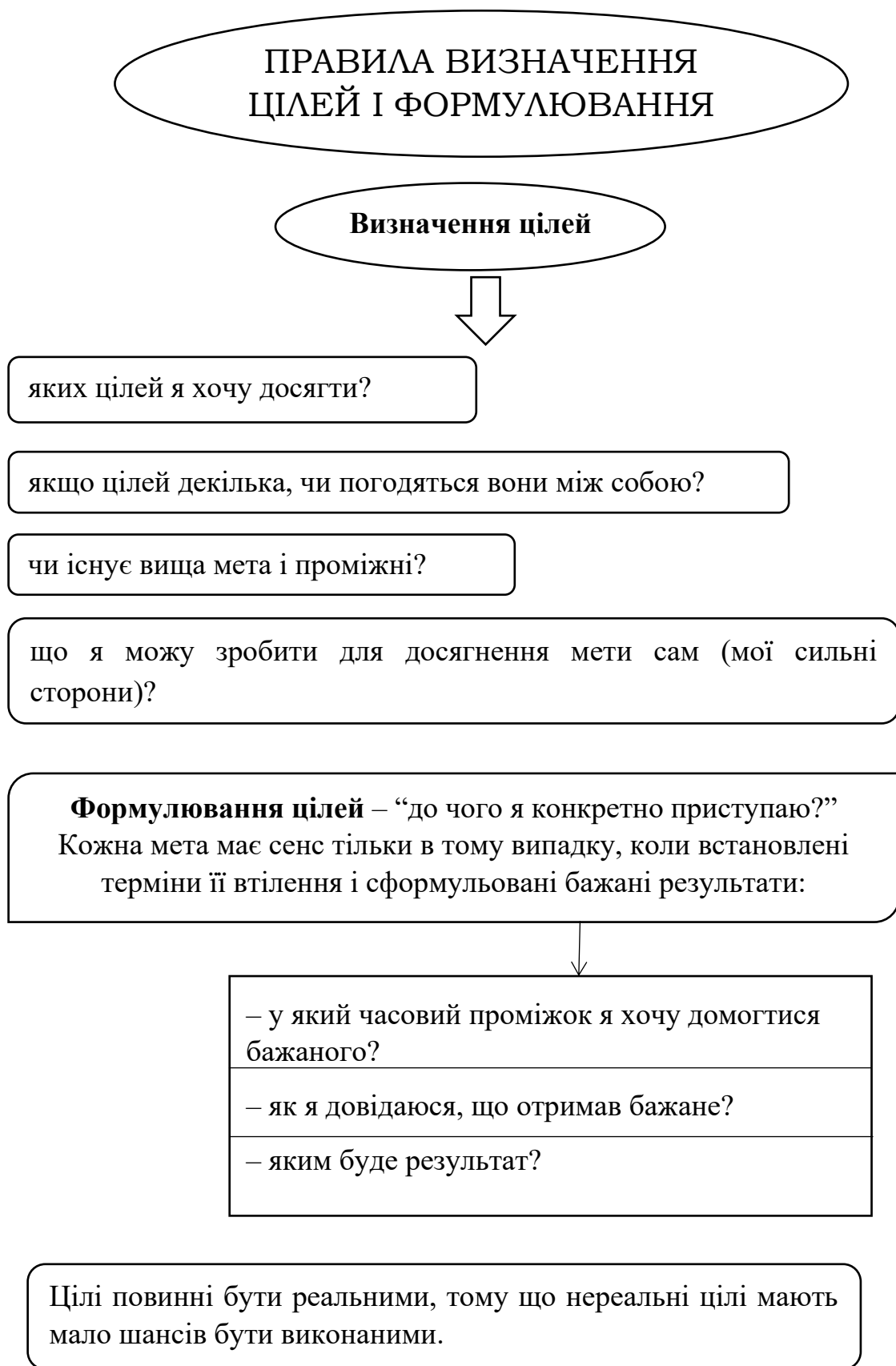


Рис. 12.15. Визначення цілей та терміни

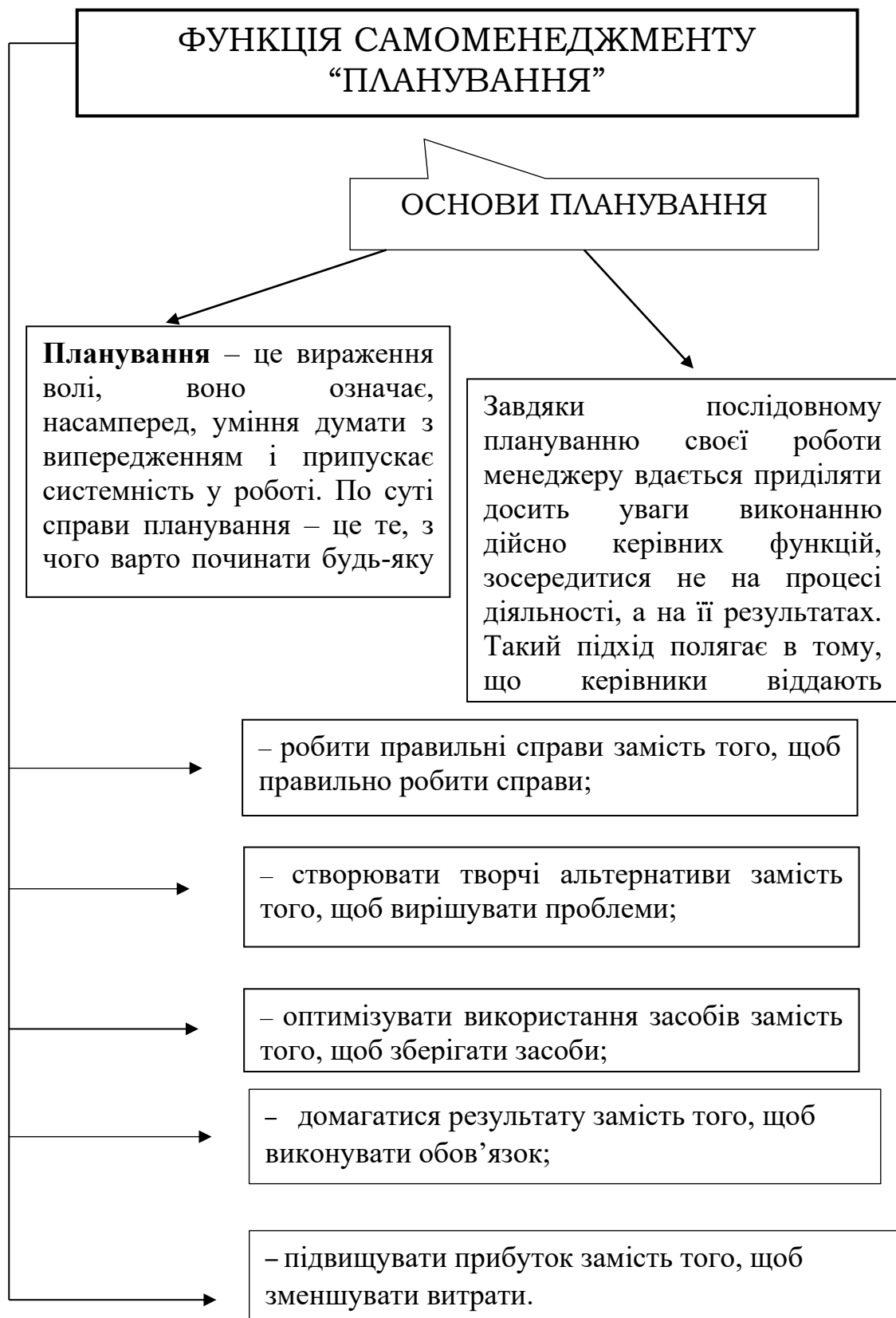


Рис. 12.16. Основи планування

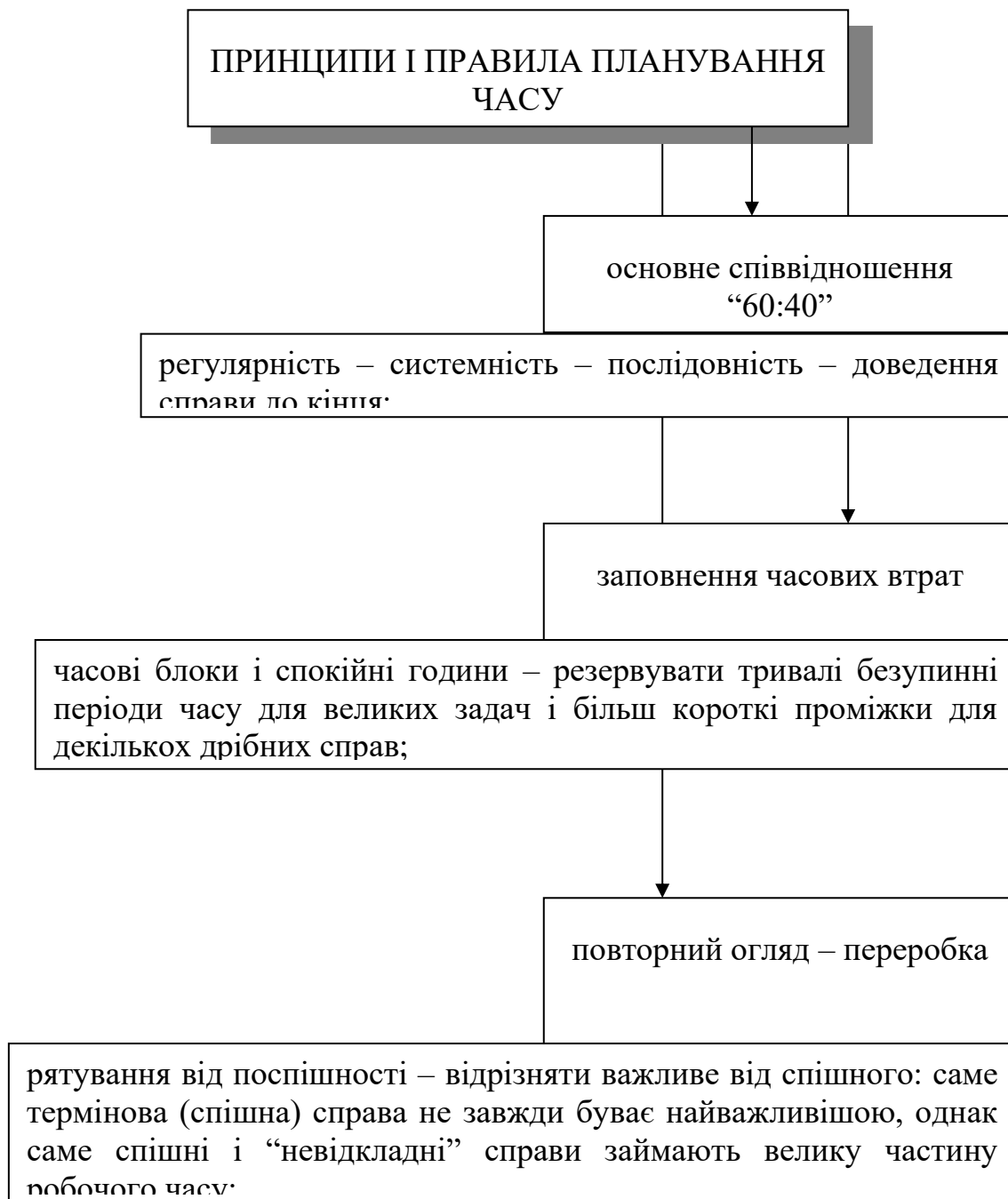
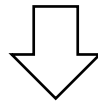


Рис. 12.17. Принципи і правила планування часу

Розподіл робочого часу менеджера

Робочий час менеджера			
Зайнятий робочий час		Вільний робочий час	
Абсолютно зайнятий робочий час	Умовно зайнятий робочий час	Регламентований вільний робочий час	Особистий вільний робочий час

Абсолютно зайнятий робочий час – це час, витрачений менеджером на участь у заходах, де його присутність обов’язкова (щотижневі чи щоденні наради у вищого менеджера, щоденні оперативні наради з працівниками свого підрозділу, робота в комісіях, прийом відвідувачів і т.д.).



Умовно зайнятий робочий час – це дні і години, коли ймовірність виклику на наради як всередині організації, так і поза нею дуже висока. Корисно знати дні і години засідань і нарад в інших організаціях з питань, що входять у компетенцію конкретного менеджера. На умовно зайнятий час не слід призначати наради чи ділові зустрічі. Його доцільно використовувати як особистий вільний робочий час (за винятком ділових зустрічей і відвідування сторонніх організацій).

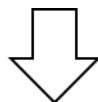
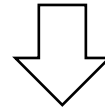


Рис. 12.18. Розподіл робочого часу менеджера

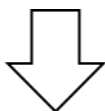
Регламентований вільний робочий час. Загальновідомо, що виконавців завжди дисциплінує знання того, чого й у який час від них чекає керівник. Цій задачі і служить регламентований вільний робочий час – розпорядок роботи свого підрозділу. Варто після узгодження з зацікавленими працівниками жорстко визначити:

визначити:

- ✓ час планових нарад підрозділу, відділів чи бригад;
- ✓ час планових нарад з керівниками відділів, бригад, з фахівцями, відповідальними керівниками з відповідних питань;
- ✓ час підписання документів, що вимагають участі чи присутності виконавців (фахівців);



Особистий вільний робочий час – це робочий час менеджера, що залишився і який звичайно використовують для роботи з поштою, для телефонних розмов, ділових зустрічей, підготовки доповідей і звітів, відвідування сторонніх організацій у прийомні години.



Планування робочого тижня і дня варто починати з планування абсолютно зайнятого робочого часу, потім планувати умовно зайнятий робочий час, і тільки потім – вільний робочий час – час, яким можна розпоряджатися в інтересах свого підрозділу і своїх службових обов’язків

Рис. 12.19. Планування робочого тижня

ПЛАНУВАННЯ РОБОЧОГО ДНЯ МЕТОДОМ “АЛЬПИ”

План роботи на день будується на основі тижневого плану роботи. Він є останнім і найбільш важливим ступенем в системі планування часу. Пропонований до практичного застосування метод “Альпи” розроблений німецькими фахівцями. Він досить простий, зручний, вимагає мало часу: після нетривалої практики складання плану на майбутній робочий день займає 10-15 хвилин.

Складання щоденного плану
містить п'ять етапів:



- ✓ складання завдань,
- ✓ оцінка тривалості,
- ✓ резервування часу,
- ✓ прийняття рішень щодо пріоритетів, скорочень
- ✓ передоручень, контроль і перенесення незробленого.

Рис. 12.20. Складання щоденного плану методом “АЛЬПИ”

Основні переваги пропонованого методу планування робочого дня:

- чітке уявлення задач на завтра;
- упорядкований плин робочого дня;
- подолання забутливості;
- концентрація на найважливішому;
- прийняття рішень про пріоритети і передоручення;
- спокійне сприйняття непередбачених подій;
- ранжирування справ і задач за важливістю;
- самодисципліна при виконанні денного плану роботи;
- зростання особистих результатів роботи;
- поліпшення самоконтролю;
- виграти часі за рахунок методичної організації

Прийняття рішень щодо пріоритетів, скорочень і передоручень має на меті скоротити час на виконання задач дня до 5-6 годин (60%), для чого необхідно:

- – однозначно встановити пріоритети для задач дня;
- – перевірити ще раз складений план витрат часу і скоротити його до реально необхідного часу на виконання плану;
- – розглянути кожну задачу з точки зору можливості її передоручення і раціонального виконання.

Рис. 12.21. Основні переваги планування робочого дня

ФУНКЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ “РІШЕННЯ”

процес ухвалення рішення вибудовується в таку
послідовність:

- чітко формулюється тема, щодо якої приймається рішення;
- визначається мета ухвалення рішення: чого я хочу досягти?
- визначаються наявні засоби для цього;
- виробляються альтернативні варіанти дій, що ведуть до досягнення мети;
- проводиться аналіз альтернатив з погляду бажаного і можливого;
- оцінюються негативні наслідки тієї чи іншої альтернативи, ймовірність їхнього виникнення, а також прораховуються ймовірні витрати на ліквідацію цих наслідків;
- вибирається остаточне рішення.

З точки зору самоменеджменту в процесі роботи перші 20% витраченого часу (витрат) дають 80% результатів (прибутку). Стосовно повсякденної роботи це значить, що не слід братися спочатку за найлегші чи цікаві справи, які потребують мінімальних витрат.

Рис. 12.22. Послідовність процесу ухвалення рішення

ПРИНЦИПИ І ПРАВИЛА ВСТАНОВЛЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ

Застосування принципу “80:20” полегшується, якщо всі задачі проаналізувати і розставити відповідно до їх частки в підсумковому результаті і розподілити потім їх за категоріями “А-Б-В”.

Принцип Парето – “80:20”

20% клієнтів (товарів) дають 80% обороту чи прибутку;
80% клієнтів (товарів) дають 20% обороту чи прибутку;
20% помилок обумовлюють 80% втрат;
80% помилок обумовлюють 20% втрат;
20% вихідних продуктів визначають 80% вартості готового виробу;
80% вихідних продуктів визначають 20% вартості готового виробу.

Застосування принципу “80:20” полегшується, якщо всі задачі проаналізувати і розставити відповідно до їх частки в підсумковому результаті і розподілити потім їх за категоріями “А-Б-В”.

Рис. 12.23. Принципи і правила встановлення пріоритетів. Застосування принципу “80:20”

Аналіз “А-Б-В” також базується на наявному досвіді, відповідно до якого частки у відсотках більш важливих і менш важливих справ у загальній їх кількості залишаються в цілому незмінними.

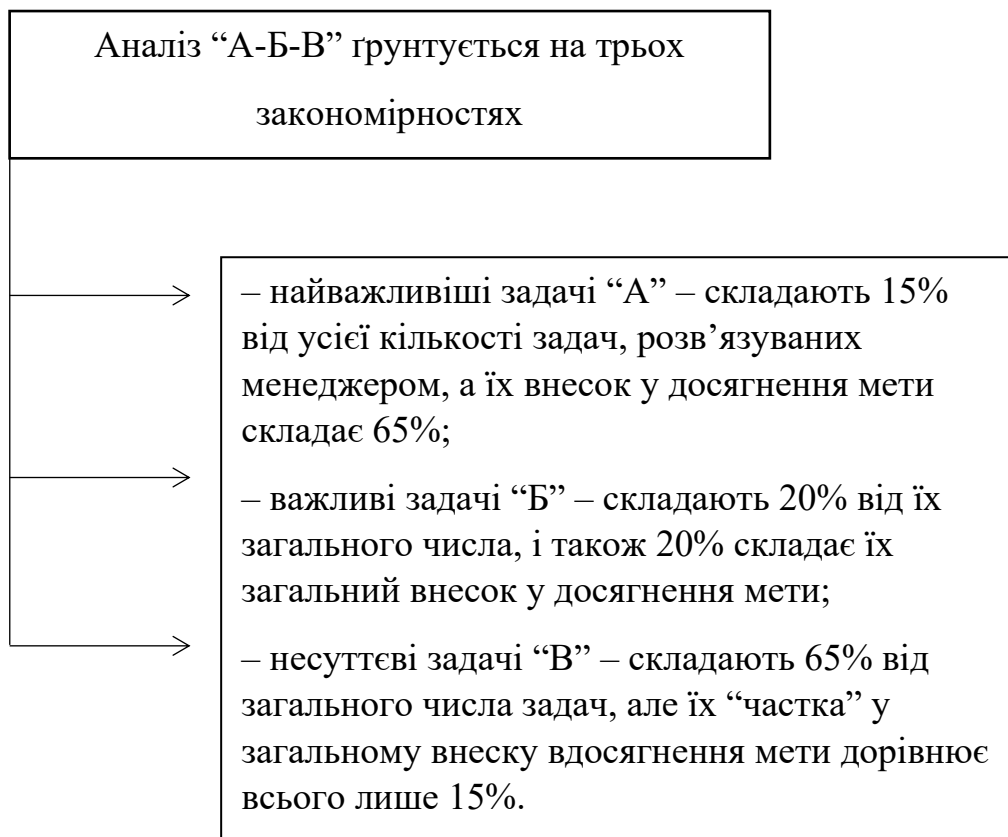


Рис. 12.24. Принципи і правила встановлення пріоритетів. Аналіз “А-Б-В”

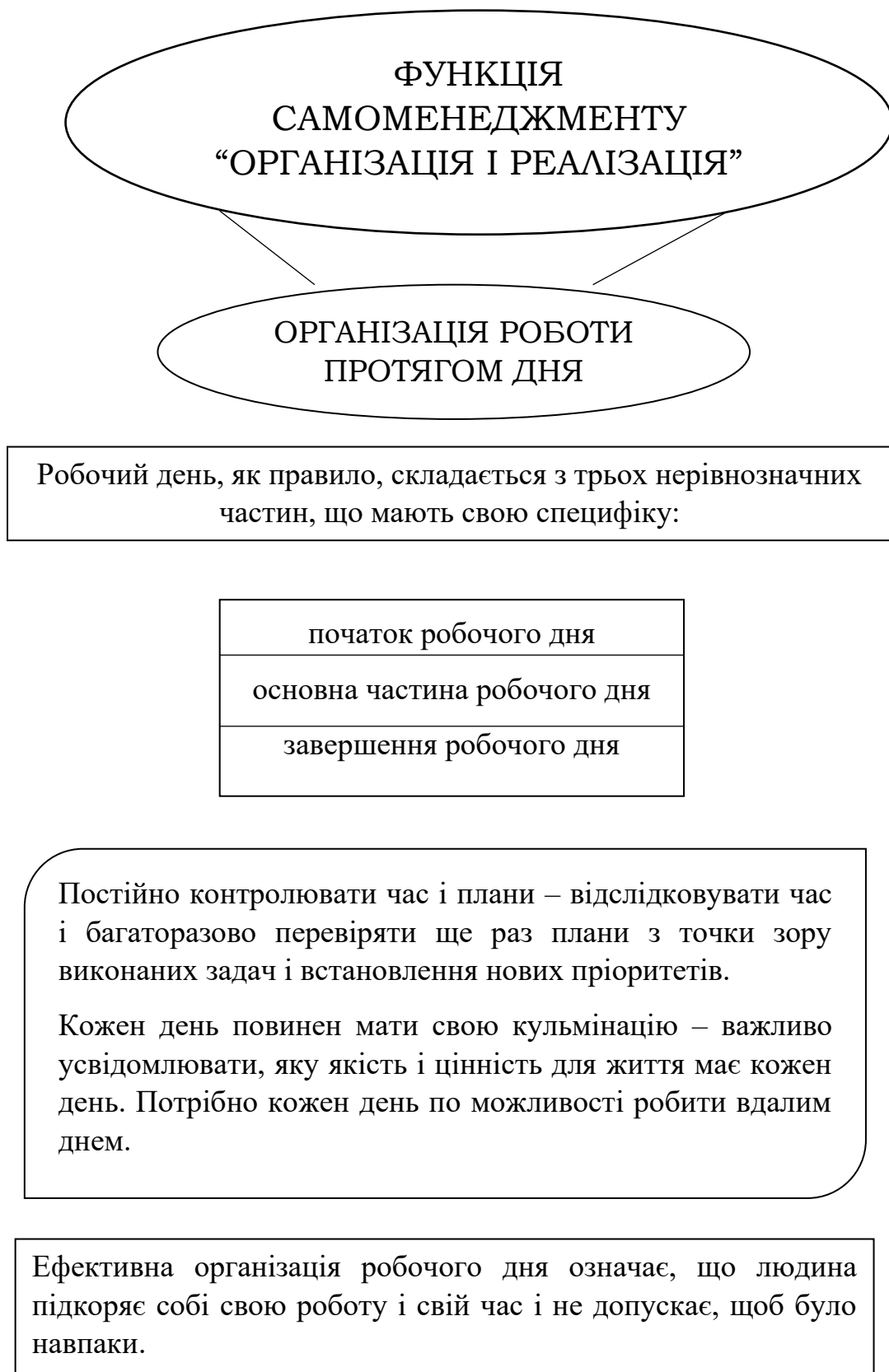


Рис. 12.25. Організація роботи протягом дня

ПРИРОДНИЙ ДЕННИЙ РИТМ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ



Не слід намагатися працювати всупереч своєму природному денному ритму, краще використовувати ці закономірності в денному розпорядку. Спостереження показали, що при порушенні денного ритму з'являється брак, помилки в роботі, нещасні випадки (за статистикою найбільше число нещасних випадків у нічний час відбувається в період з 2 до 4 години).

На підприємствах із цілодобовим режимом роботи технологічний процес (наприклад, швидкість руху конвеєра вдень вище, ніж уночі) пристосовується до графіка СКП.

Протягом дня рівень працездатності кожної людини періодично підвищується і знижується.

Ці зміни називаються *природним денним ритмом*.

Рис. 12.26. Денний ритм працездатності

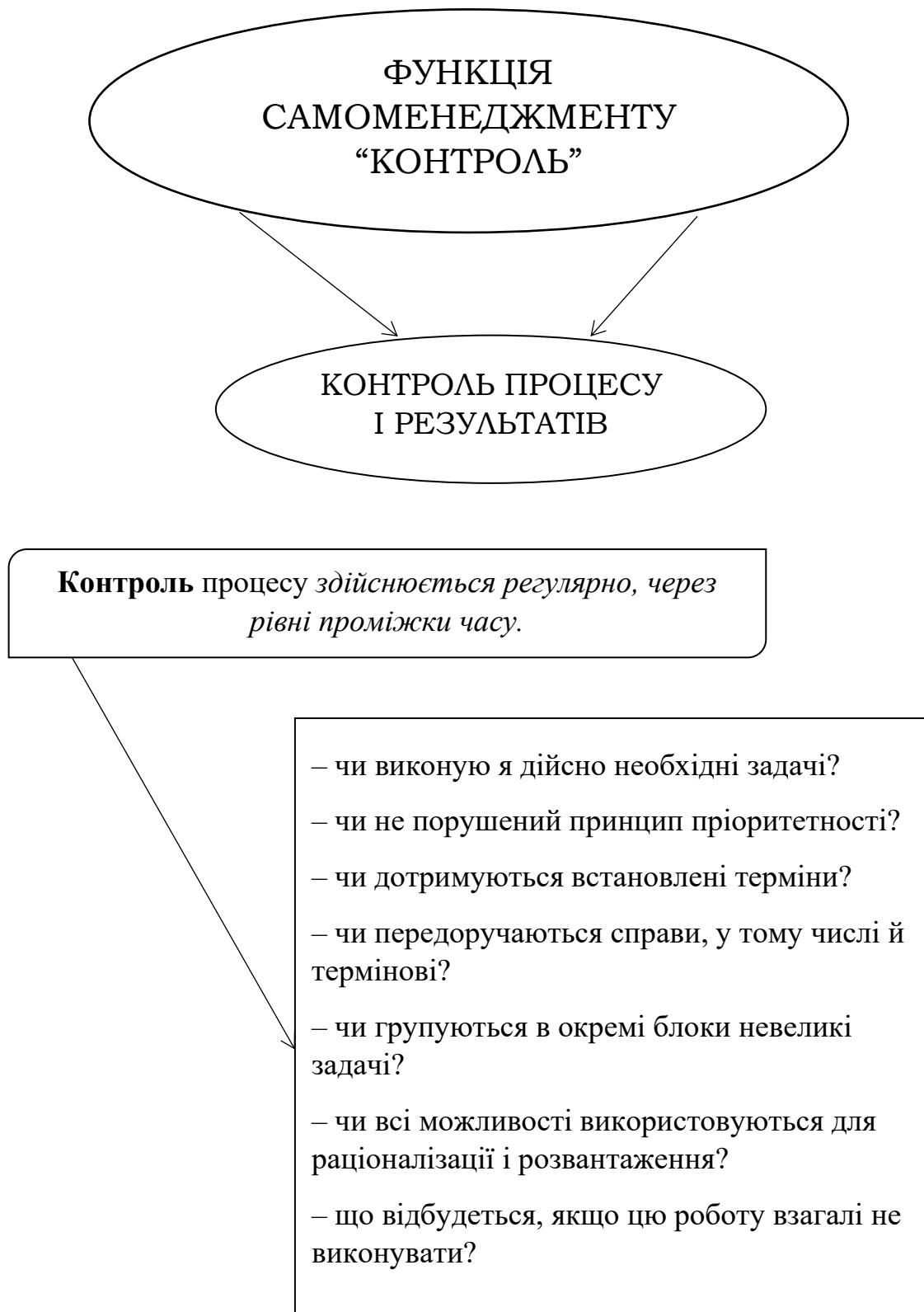
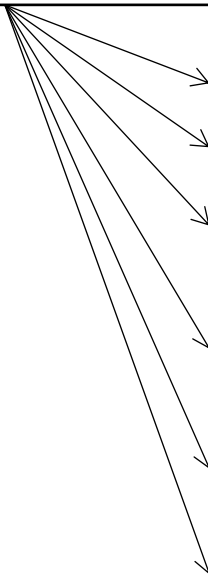


Рис. 12.27. Функція самоменеджменту «контроль»

Контроль результатів – це основа процесу самоменеджменту. Розрізняють кілька видів контролю: регулярний, проміжний (поточний) і цільовий (кінцевий).

- 
- які результати досягнуті?
 - що з запланованого зробити не вдалося?
 - чому не все заплановане виконане (причини)?
 - що реально з усього запланованого на цей період могло бути виконаним?
 - де був загублений час і чому?
 - які висновки варто зробити, плануючи черговий період?

Контроль повинен бути ретельно продуманим, спланованим і вчасно проведеним. У такому випадку буде забезпечена можливість проведення своєчасних коригувань цілей і планів. Якщо лише постфактум визначається, що було зроблено невірно, то це нічого не дасть для виконання задачі.

Рис. 12.28. Контроль результатів та його види

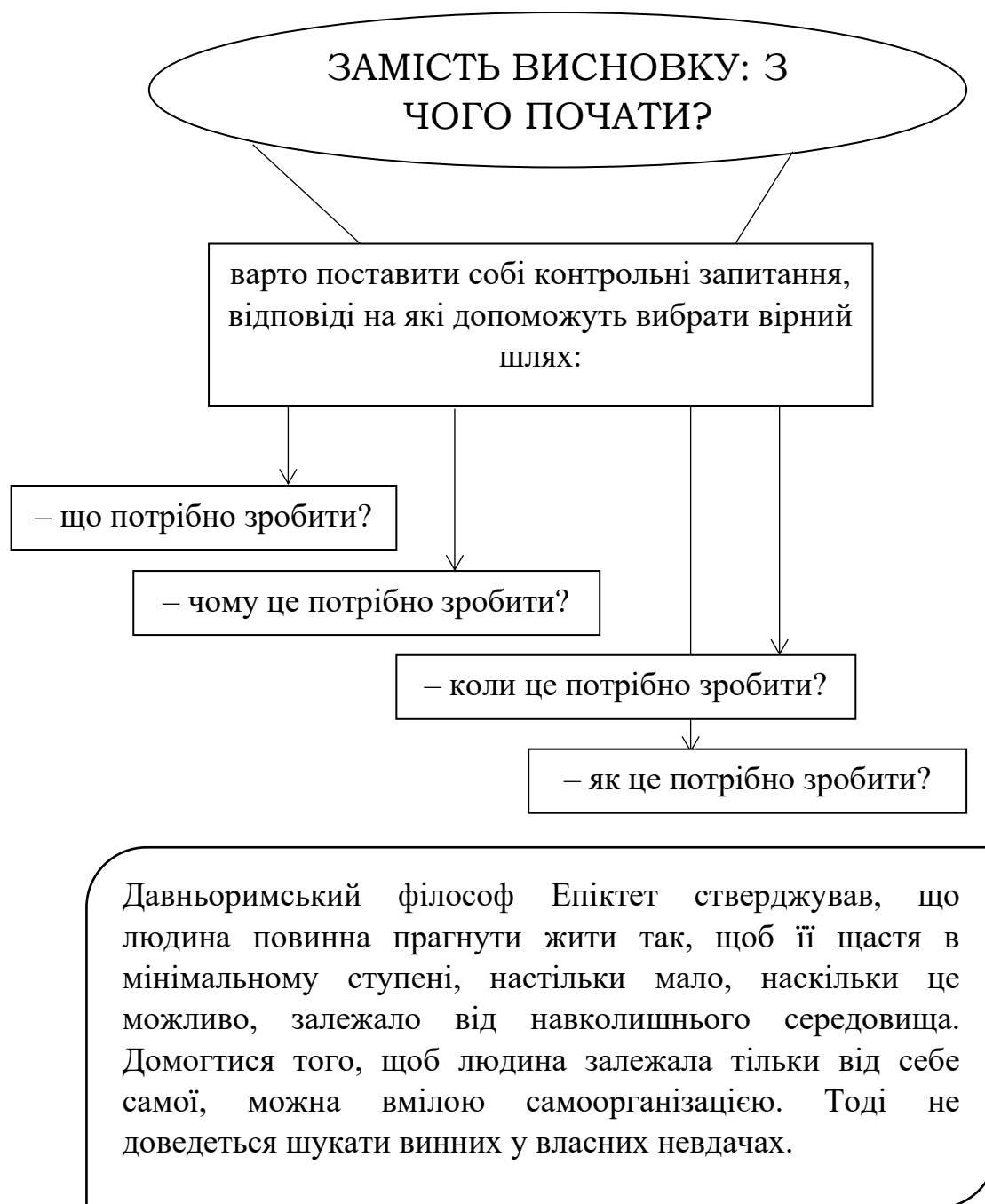


Рис. 12.29. Самоорганізація та контрольні запитання

ГЛОСАРІЙ

- А -

Абсентеїзм — систематичні невинуватдані відсутності працівників на робочому місці.

Автентифікація — це процедура встановлення належності користувачеві інформації в системі пред'явленого ним ідентифікатора.

Автентичність — якість інформації, що обговорюється на нараді, її достовірність і точність.

Автоматизація — це заміна діяльності людини роботою машин і механізмів.

Автоматизація процесів — це використання технологій та систем для заміщення або полегшення людської праці в різних сферах, що призводить до підвищення ефективності, швидкості та точності виконання завдань.

Автоматична звітність — це система, яка автоматично збирає, обробляє та представляє інформацію для звітності без значного втручання людини.

Агенда — перелік питань, що обговорюються на нараді, план порядку денного.

Агрегація даних — це різновид процесу обміну даними та інформацією, де дані здійснюють пошук, збирання та подання у звітно-узагальненому форматі на основі звітів для досягнення конкретних бізнес-цілей або процесів та / або проведення людського аналізу.

Агрегація даних в базах даних — це процес отримання певної статистичної інформації з таблиць бази даних.

Агрегація інформації — це об'єднання окремих даних чи інформаційних джерел в цілісний набір для більшої зрозумілості та аналізу.

Адаптація — процес зміни або пристосування до нових умов або вимог з метою виживання або покращення ефективності.

Адаптація до змін — готовність до змін у планах або стратегій відповідно до вимог часу та обставин.

Адаптація засобів комунікації — використання різних інструментів для забезпечення ефективного обміну інформацією на нараді.

Адаптація рішень — приведення прийнятих рішень до практичної реалізації в організації.

Адаптивна стратегія інформаційного забезпечення — стратегія, яка враховує зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах, а також адаптується для ефективного управління інформацією.

Адаптивне лідерство — здатність лідера ефективно реагувати на зміни та адаптуватися до нових ситуацій.

Адміністративна школа менеджменту — підхід, представлений працями Анрі Файоля, який акцентував увагу на структурі та функціях управління.

Адресант (автор, мовець) — джерело повідомлення; у міжособистісному спілкуванні — особа, яка ініціює комунікацію, кодує своє повідомлення мовними або позамовними засобами і передає адресату.

Адресат (слухач, читач, інтерпретатор, аудиторія) — кінцевий споживач повідомлення; у міжособистісному спілкуванні — особа, яка приймає повідомлення та згідно зі своїми когнітивними стратегіями і конститутивними умовами інтерпретує його.

Активи інформації — це інформаційні ресурси, що мають вартість для організації та можуть бути використані для досягнення цілей.

Активна слухова увага — уважне і відкрите сприйняття інформації учасниками наради.

Активна участь — активне включення усіх учасників наради у процес обговорення та прийняття рішень.

Активне слухання — це техніка ефективної комунікації, яка полягає у вмінні вислухати та відповісти співрозмовнику так, щоб він відчув, що його бачать, чують та розуміють. За такого способу комунікації на перший план виходить відображення та уточнення інформації, активніше використовується словесна форма, що допомагає пов'язувати окремі фрагменти розповіді, внаслідок чого реалізується розуміння.

Активність — енергійність, наполегливість при рішенні практичних задач.

Актуалізація — оновлення і поновлення питань порядку денного для врахування найновіших подій і інформації.

Актуалізація (лат. *actualis* — діяльний, діяльнісний, фактичний) — переведення в дію, стан активності того, що існувало лише потенційно чи латентно.

Актуалізація даних — це процес оновлення інформації для забезпечення її відповідності актуальним потребам та умовам.

Актуалізація ініціатив — стимулювання учасників до активної пропозиції нових ідей та ініціатив.

Актуалізація планів дій — оновлення і коригування стратегій та планів на основі обговорення на нараді.

Актуальний — важливий для дійсного часу, злободенний.

Алгоритм — сукупність математичних і логічних операцій, виконуваних в строго встановленому порядку для рішення визначеної задачі.

Алхімічні комунікації — поєднання символічних та метафоричних посилів у комунікаціях.

Альтернативи — варіанти рішень або підходів до вирішення питань, що обговорюються на нараді.

Альтернативне запитання — ставлять у формі відкритого запитання, але при цьому пропонують варіанти відповіді.

Аналіз — загальнонауковий метод дослідження будь-якого об'єкта шляхом виділення його окремих елементів (властивостей, частин, відношень, підсистем, функцій) для подальшого поглибленого вивчення кожного з них.

Аналіз — розкладання цілого на елементи і наступне встановлення взаємозв'язку між ними з метою підвищення якості прогнозування, планування, обґрунтування і реалізації управлінських рішень.

Аналіз — розкладання цілого на елементи і наступне встановлення взаємозв'язку між ними з метою підвищення якості прогнозування, планування, обґрунтування і реалізації управлінських рішень.

Аналіз — розкладання цілого на елементи і наступне встановлення взаємозв'язку між ними з метою підвищення якості прогнозування, планування, обґрунтування і реалізації управлінських рішень.

Аналіз вартість-вигода — метод оцінки економічної ефективності проектів або рішень шляхом співставлення витрат і вигод.

Аналіз даних — розділ математики, що займається розробкою методів обробки даних незалежно від їхньої природи.

Аналіз ефективності: цінка результативності попередніх дій та прийнятих рішень.

Аналіз конкурентних сил «Портера» — модель для аналізу конкурентного середовища організації та розробки стратегії.

Аналіз проблеми — детальне розглядання суті проблеми з метою її розуміння і вирішення.

Аналіз результатів проведення переговорів «по гарячих слідах» — вид аналізу проведених переговорів, застосовується відразу по завершенні переговорів; дозволяє оцінити хід і результати переговорів, обмінятися враженнями, визначити першочергові заходи, пов'язані з підсумками переговорів, призначити виконавців і визначити терміни виконання досягнутої угоди.

Аналіз результатів проведення переговорів на вищому рівні організації — вид аналізу проведених переговорів, який має на меті: обговорити звіт про результати переговорів і виявити відхилення від раніше встановлених директив; оцінити інформацію про вже вжиті заходи і відповідальність; визначити обґрунтованість пропозицій, пов'язаних з продовженням переговорів; отримати додаткову інформацію про партнера по переговорах.

Аналітика даних — процес вилучення корисної інформації з величезних обсягів даних для прийняття рішень.

Аналітика даних — це процес отримання необроблених даних і подальшого перетворення їх на інформацію, корисну для прийняття рішень

користувачами. Використання математичних і статистичних методів для виявлення закономірностей, тенденцій та зв'язків у накопичених даних.

Аналітика емоцій у комунікаціях — використання технологій для виявлення емоцій аудиторії.

Аналітика тональності — вимірювання емоційного забарвлення текстових повідомлень для розуміння ставлення аудиторії до бренду або теми.

Антикризовий медіа-тренінг — підготовка спікерів до взаємодії зі ЗМІ в кризових умовах.

Антипатія — почуття ворожості, відсутність ознак симпатії.

Антиципація проблем — попереднє передбачення можливих труднощів і шляхів їх уникнення або вирішення.

Аншлаг — великий заголовок у газеті; повний збір у театрі (коли всі квитки продані).

Апарат управління — це набір засобів, інструментів та систем, які використовуються для планування, координації, контролю та управління діяльністю організації.

Аргумент — (лат. argumentum — предмет, доказ, від лат. arguere — виявляти, показувати) — це ті істинні судження, якими послуговуються під час доведення тези; підстава, доказ, які наводяться для обґрунтування, підтвердження думки, висновку, події тощо.

Арт-маркетинг — використання творів мистецтва та культурних артефактів у комунікаційних кампаніях.

Архів — файл, що містить у собі один або декілька файлів та метадані. Файли можуть бути як стиснені (без втрат), так і мати початковий розмір та структуру.

Архівування — це створення копій даних з використанням спеціальних програм, що можуть використовувати стиснення даних.

Архівування інформації — процес зберігання даних чи інформації у довгостроковому форматі з метою подальшого використання або дотримання правил зберігання.

Архітектура комунікаційного досвіду — проектування траєкторій взаємодії споживачів з контентом і повідомленнями.

Архітектурні комунікації — донесення інформації за допомогою архітектурних рішень та дизайну.

Асесмент-центр — метод оцінки компетенцій та потенціалу кандидатів шляхом моделювання ключових аспектів роботи.

Аташе-кейс — стильна сумка або портфель, яка викор ористовується для перенесення документів, електронних пристроїв та інших предметів, особливо в контексті професійного середовища. Цей предмет зазвичай має вигляд портфеля або сумки з відділеннями для організованого зберігання різних предметів і може бути виготовлений

з різних матеріалів, таких як шкіра, текстиль або синтетичні матеріали.

Атмосферний маркетинг — створення певної атмосфери для підвищення ефективності комунікацій.

Аудит соціальних медіа — аналіз присутності бренду в соціальних мережах.

Аудиторія — група людей, яка бере участь у нараді або аудиторія, для якої призначені результати наради.

Аутентифікація даних — перевірка правдивості та автентичності даних для запобігання несанкціонованому доступу або змінам.

Аутплейсмент — комплекс заходів з надання допомоги працівникам, що звільняються, у пошуку нового місця роботи.

Аутплейсмент — комплекс заходів, спрямованих на сприяння працевлаштуванню звільнених працівників.

Аутсорсинг — передача певних функцій чи бізнес-процесів сторонній організації для підвищення ефективності діяльності.

Аутстафінг — передача частини функцій з управління персоналом (розрахунок заробітної плати, ведення кадрового діловодства тощо) сторонній організації.

- Б -

Багаторівневі звіти — звіти та презентації, що мають різні рівні деталізації для різних категорій учасників наради.

Багатофакторний аналіз — метод аналізу даних, що дозволяє враховувати вплив різних факторів на певні явища або результати.

Баддінг — метод навчання, при якому нові співробітники спостерігають за роботою досвідчених колег з метою набуття необхідних навичок.

База даних — сукупність даних, організованих відповідно до концепції, яка описує характеристики цих даних і взаємозв'язки між їх елементами; ця сукупність підтримує щонайменше одну з областей застосування (за стандартом ISO/IEC 2382:2015).

Базовий документ — основний документ, що містить інформацію про цілі, завдання, вимоги або рекомендації, що розглядаються на нараді.

Базові рішення — основні вирішення або напрямки дій, прийняті під час наради для подальшої реалізації.

Баланс інтересів — урахування і збалансування зацікавленості різних сторін та груп в процесі прийняття рішень на нараді.

Баланс роботи та особистого життя — узгодження вимог роботи та особистих потреб працівника для досягнення гармонійного поєднання.

Балансова карта — модель управління стратегічними цілями та показниками ефективності організації.

- Балансування часу** — ефективне розподілення часу на кожне обговорення або питання порядку денного з метою завершення наради вчасно.
- Бачення** — спільне уявлення та цільовий напрямок розвитку, що обговорюється на нараді.
- Бачення майбутнього** — обговорення можливих напрямків розвитку чи стратегій в контексті майбутнього.
- Безпека і конфіденційність** — заходи для забезпечення безпеки і захисту конфіденційної інформації, які можуть обговорюватися на нараді.
- Безпека інформації** — заходи та політики, спрямовані на захист конфіденційності, цілісності та доступності інформації в організації.
- Безпідставні аргументи** — це аргументи, що піддаються критиці і повному викриттю та дискредитації опонента. Це, насамперед: судження на основі підтасування фактів; посилання на сумнівні чи неперевірені джерела; законодавчі акти, постанови і рішення, що втратили силу; домисли, догадки, припущення; демагогічні вигадки і виверти; розрахунок на неосвіченість і забобони опонента чи аудиторії; висновки на підставі фіктивних документів; видавані авансом обіцянки; помилкові заяви і показання; підробки і фальсифікації.
- Бекграундова інформація** — додаткова інформація про тему або проблему, що надається учасникам для кращого (потенційного) розуміння контексту обговорення.
- Бенчмаркінг** — процес вивчення та впровадження кращих практик інших організацій для підвищення власної конкурентоспроможності.
- Бенчмаркінг** — це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента для порівняння із власним та переймання його вдалих методів роботи.
- Бенчмаркінг процесів** — процес вивчення та впровадження кращих практик інших організацій для вдосконалення власних бізнес-процесів.
- Бесіда** — це розмова двох чи більше осіб з метою отримання певної інформації, вирішення важливих проблем. Бесіда — чи не найскладніший з усіх жанрів усного фахового спілкування, оскільки значною мірою це експромт, а для експромту треба мати значний життєвий досвід, величезний запас теоретичних знань, а також досконало володіти мовним етикетом.
- Біг-дата** — великі дані в інформаційних технологіях — набори інформації (як структурованої, так і неструктурованої) настільки великих розмірів, що традиційні способи та підходи (здебільшого засновані на рішеннях класу бізнесової аналітики та системах управління базами даних) не можуть бути застосовані до них.
- Бізнес-аналіз** — дослідження бізнес-процесів та систем з метою ідентифікації потреб, визначення проблем та пропозицій щодо їх вирішення.

Бізнес-аналітик — фахівець, що використовує методи [бізнес-аналізу](#) для аналітики потреб діяльності організацій з метою визначення проблем бізнесу і пропозиції їхнього розв'язку.

Бізнес-аналітика — процес збору, аналізу та інтерпретації даних для прийняття стратегічних бізнес-рішень.

Бізнес-драматургія — застосування законів драматургії для підсилення ефекту комунікаційних повідомлень.

Бізнес-екосистема — мережа компаній, конкурентів, клієнтів, партнерів та інших суб'єктів, які взаємодіють у межах конкретної галузі або ринку.

Бізнес-етика — принципи та стандарти, що визначають правильне та неправильне поведінку в бізнесі.

Бізнес-інтелект — використання даних та аналітичних інструментів для отримання інсайтів, які допомагають в управлінні бізнесом.

Бізнес-модель — структура та стратегія, за якою підприємство генерує дохід та створює значення для своїх клієнтів.

Бізнес-організація або діяльність, спрямована на виробництво товарів або надання послуг для отримання прибутку. Бізнес може бути власним або комерційним, малим чи великим, приватним або державним.

Бізнес-план — це техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств у ринкових умовах, програма його діяльності; він характеризує модель підприємства в майбутньому. Він складається для діючого підприємства, нового виду діяльності або продукції, для нового підприємства. Він потрібен керівникові фірми, акціонерам, інвесторам.

Бізнес-планування — процес розроблення стратегій, цілей та дій, спрямованих на досягнення успіху в бізнесі. Бізнес-план включає аналіз ринку, фінансовий план, маркетингову стратегію та інші ключові аспекти діяльності.

Бізнес-потреби — вимоги та пріоритети організації, що розглядаються (охарактеризовуються) на нараді з метою їх вирішення та узгодження.

Бізнес-процеси це будь-яка діяльність, що має [вхідний продукт](#), додає вартість до нього, та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача.

Бізнес-стратегія — набір чітко прописаних цілей і заходів для довгострокового розвитку і досягнення конкурентної переваги.

Біоадекватні комунікації — комунікації, що враховують психобіологічні особливості сприйняття людиною.

Біоміметичний маркетинг — імітація явищ живої природи у рекламі та комунікаціях.

Блокування — затримка (відсторонення) або перешкода у прийнятті рішення чи продовженні наради через невирішені питання або конфлікти.

Блокчейн — (англ. blockchain, block chain від block - блок, chain - ланцюг, тобто ланцюжок блоків) - розподілена база даних, що зберігає впорядкований ланцюжок записів (так званих блоків), який постійно довшає.

Брейнштормінг — груповий процес генерації ідей і рішень без критики або оцінки, що сприяє творчому підходу до проблеми.

Брендинг територій — формування іміджу міст, регіонів, країн засобами комунікацій.

Брендінг — процес створення та управління іміджем підприємства чи продукту з метою створення впізнаваності та лояльності споживачів.

Бренд-менеджмент — управління брендом шляхом організації відповідних комунікацій.

Брифінг — коротке інформаційне зібрання, що передує нараді, для ознайомлення учасників з ключовими питаннями і темами обговорення.

Брокер — посередник при укладанні угод між продавцем і покупцем, [страхувальником](#) і [страховиком](#), судновласником і фрахтувальником.

Брокерські компанії — це брокерські фірми, контори, представництва, асоціації, які створені для спільного надання посередницьких послуг при проведенні [торгових](#), [біржових](#) операцій:

Будівництво консенсусу — процес досягнення загальної домовленості серед учасників щодо прийняття рішень або напрямків дій.

Бюджет — план розподілу фінансових ресурсів на певний період часу з метою досягнення певних цілей. Бюджет може бути особистим, сімейним, організаційним, державним тощо.

Бюджетування — інструмент фінансового менеджменту, найважливіший елемент системи управління [підприємством](#).

Бюджетування — процес планування майбутніх доходів і витрат організації на визначений період часу.

Бюджетування часу — розподіл обмеженого часу для кожного питання або обговорення наради з метою ефективного управління часом.

- В -

Валюта — офіційний грошовий засіб обігу в конкретній країні або регіоні.

Вартість — кількість грошей, часу, зусиль або інших ресурсів, необхідних для виготовлення або отримання чого-небудь.

Вартість — оцінена у грошовій формі цінність товару, яка з'являється в результаті ринкової взаємодії, тобто в результаті взаємодії попиту і пропозиції на ринку.

Вартість — оцінка фінансових та часових витрат на проведення наради, що включає прогресивність на перевезення, проживання та інші витрати.

Вартість розробки (Development cost): — сума коштів, потрібних для створення або розробки нового продукту або сервісу.

Вартість споживання (Consumption cost) — сума коштів, яку споживачі платять за використання товарів або послуг.

Веб-аналітика — це сервіс для вимірювання, отримання та аналізу відомостей про відвідувачів ресурсу.

Веб-аналітика у комунікаціях — збір та аналіз даних щодо взаємодії з цифровими платформами.

Веб-дизайн — процес створення та оформлення веб-сайтів з метою забезпечення їх естетичності та функціональності.

Веб-ресурси — інтернет-ресурси, які доступні через веб-браузер, такі як веб-сайти, веб-сторінки, відео, зображення тощо.

Великі дані (Big Data) — величезні обсяги різноманітних даних, що потребують нових методів обробки та аналізу.

Верстка — процес розміщення тексту, зображень та інших елементів на веб-сторінці для створення її зовнішнього вигляду.

Вертикальна диверсифікація — стратегія розширення діяльності шляхом об'єднання з постачальниками або покупцями продукції.

Взаємодія — спілкування та обмін ідеями між учасниками наради з метою досягнення спільних цілей та прийняття рішень.

Взаємодія з аудиторією — включення (взаємофункціонування) учасників наради у процес обговорення та прийняття рішень, залучення їх до активної участі та внесення внесків.

Взаємодія з користувачем (User interaction) — процес взаємодії між користувачем та комп'ютерною системою через різноманітні інтерфейси та інструменти.

Взаємодія інструментів — використання різних інструментів комунікації, таких як відеоконференції, електронна пошта, спеціалізовані платформи, для організації та проведення нарад.

Вибір рішень — процес оприлюднення та вибору оптимального варіанту рішення після обговорення альтернатив та аналізу їх переваг і недоліків.

Вибірковий процес (Selection process) — процес відбору кандидатів на вакантні посади в організації.

Виклики — проблеми та складнощі, з якими може зіткнутися організація або команда, які насамперед потребують обговорення та вирішення на нараді.

Виконавчий комітет — група осіб, які відповідають за реалізацію рішень, прийнятих на нараді, та ведення відповідного контролю.

Вимірювання ефективності комунікацій — використання метрик та KPI для

оцінки результатів.

Виправлення помилок — аналіз і виправлення помилок та недорозумінь, що виникли під час обговорення певних питань на нараді.

Виробництво — процес створення товарів або послуг, що включає в себе використання різних ресурсів, технологій і робочої сили з метою задоволення попиту споживачів.

Виробнича потужність — максимальний обсяг продукції, який може бути вироблений за певний період часу з урахуванням наявних ресурсів.

Виробнича функція — математична модель, що відображає взаємозв'язок між обсягом виробництва та виробничими факторами.

Виробничий процес — сукупність дій та операцій, які виконуються для виробництва товарів або послуг.

Висвітлення результатів — підсумкове повідомлення, обговорення питання та прийняті рішення на нараді, які чітко та регламентовано розсилаються учасникам та зацікавленим сторонам.

Висновки — основні висновки (узагальнення) взяті на нараді рішення, які фіксуються у вигляді протоколу або звіту для подальшого використання.

Виступ — публічне виголошення промови з одного чи декількох питань. Поширеним є виступ за доповіддю. У такому виступі орієнтовно має бути вступ (вказівка на предмет обговорення), основна частина (виклад власних поглядів на певне питання), висновки (пропозиція, оцінка).

Витримка — самовладання, уміння людини підкоряти свої дії досягненню поставленої мети, контролювати свої почуття, придушувати роздратування при зіткненні з опором оточуючих.

Витягуюча модель управління запасами — система управління запасами, при якій замовлення розміщуються після досягнення певного рівня запасів.

Витягуюча система виробництва — система управління виробництвом, при якій процес виготовлення продукції починається лише після отримання замовлення.

Відділ кадрів — самостійний структурний підрозділ підприємства, підлеглий керівникові підприємства, або його заступникові по кадровій роботі.

Відкрите запитання — це запитання, на які важко відповісти одним словом. Воно зазвичай починається словами чому, навіщо, у який спосіб, яка ваша думка з цього приводу, що ви могли б нам запропонувати тощо — це вимагає розгорнутої відповіді. Ними послуговуються на початку дискусії. Служать для виведення людини з замкнутості, спонукають видавати нові ідеї і пропозиції, служать для стимуляції монологу з боку співрозмовника.

Відкрите програмне забезпечення — програмне забезпечення, розповсюджене з відкритим вихідним кодом, яке може бути вільно використане, змінено та розповсюджене.

Відмовостійка мережа (Fault-tolerant network) — мережа, яка здатна продовжувати свою роботу навіть у випадку виникнення помилок або відмов в її елементах.

Відносний ринок — ринок, який враховує співвідношення між витратами на товари та послуги та рівнем доходу населення.

Відображення (Display) — процес відтворення графічної інформації на екрані монітора або іншого пристрою відображення.

Відокремлення обов'язків (Segregation of duties) — принцип управління, що передбачає розділення обов'язків та повноважень між різними особами для запобігання шахрайству та помилкам.

Відомість про клієнта (Customer profiling) — процес збору та аналізу інформації про клієнтів з метою розуміння їхніх потреб та поведінки.

Відповідальність — визначення осіб, які несуть відповідальність за виконання конкретних завдань щодо дотримання прийнятих рішень після наради.

Відповідальність — зобов'язання людини здійснювати задачі, що стоять перед нею, з повною підзвітністю за ефективність їх виконання.

Відсоткова ставка — процент, який застосовується до суми грошей для розрахунку відсотків або кредитних витрат.

Відсутність — відсутність ключових учасників на нараді і способи управління даними ситуаціями, щоб забезпечити ефективність обговорень, щодо подальших перспектив взаємофункціонування.

Візуальна ідентичність — система візуальних елементів бренду.

Віртуалізація — технологія, що дозволяє створювати віртуальні версії апаратних ресурсів, таких як сервери, зберігання та мережі. Створення віртуального, тобто штучного, об'єкта чи середовища. VirtualBox на базі Ubuntu 8.10, запущена Fedora 10.

Віртуальна нарада — зустріч, яка здійснюється онлайн за допомогою спеціального програмного забезпечення для спілкування та обговорення питань без необхідності фізичного присутності.

Віртуальна організація — тимчасове об'єднання окремих індивідів, організацій або ресурсів для досягнення певних цілей.

Віртуальна приватна мережа (VPN) — засіб забезпечення приватності та безпеки в Інтернеті шляхом створення зашифрованого тунелю між користувачем та сервером.

Віртуальна реальність (VR) — комп'ютерне засоби, що створюють імітацію реального світу, з яким користувач може взаємодіяти за допомогою спеціальних пристроїв.

- Віртуальний асистент (Virtual assistant)** — програмне забезпечення або штучний інтелект, який здійснює комунікацію з користувачами та виконує різноманітні завдання на їхнє замовлення.
- Віртуальний інфлюенсер-маркетинг** — залучення віртуальних діджитал-персонажів як інфлюенсерів.
- Віртуальний приватний сервер (VPS)** — віртуальний сервер, який працює на реальному сервері, але має власну оперативну систему та ізольований ресурс.
- Віртуальні команди проекту** — групи людей, що співпрацюють над проектом, розташовані в різних місцях та взаємодіють за допомогою інформаційних технологій.
- Віртуальні організації** — організації, що використовують сучасні інформаційні технології для об'єднання співробітників із різних місць без фізичного офісу.
- Вірус** — неклітинний інфекційний агент, який може відтворюватися лише всередині живих клітин. Шкідливе програмне забезпечення, яке може пошкодити або викрасти дані з комп'ютера або іншого пристрою.
- Вірусний маркетинг** — поширення інформації про бренд завдяки «вірусному» контенту.
- Власний капітал** — підсумок першого розділу пасиву балансу, тобто перевищення балансової вартості активів підприємства над його зобов'язаннями.
- Внутрішнє середовище** — система показників, що характеризують різні сторони, в тому числі сильні та слабкі, організації (цілі, завдання, функції, структури, персонал тощо).
- Внутрішнє середовище** — у контексті організаційного менеджменту це включає всі аспекти, що безпосередньо впливають на функціонування організації, такі як культура, структура, процеси тощо.
- Внутрішні комунікації** — комунікація всередині організації між підрозділами та співробітниками.
- Внутрішні комунікації** — обмін інформацією та спілкування всередині організації з метою покращення (удосконалення) робочих процесів щодо досягнення стратегічних цілей.
- Внутрішні комунікації змін** — інформування та залучення співробітників до змін в організації.
- Внутрішні комунікаційні канали** — інструменти для внутрішньої комунікації в компанії.
- Внутрішній брендинг** — формування лояльності співробітників до бренду компанії.
- Внутрішньогосподарська (управлінська)** — система підготовки і обробки інформації для внутрішніх користувачів.
- Внутрішньокорпоративне консультування** — надання рекомендацій з

оптимізації комунікаційних процесів.

Внутрішня аудиторська служба (Internal audit) — внутрішній відділ організації, який виконує аудит внутрішніх процесів та процедур з метою забезпечення ефективності та відповідності стандартам.

Водяний знак — графічний знак або текст, який додається до документів або зображень для захисту від несанкціонованого використання.

Вплив — будь-яка поведінка людини, що вносить зміни в поведінку, відчуття, відносини і почуття інших людей до неї чи організації, яку вона представляє.

Вплив лідерів думок — залучення авторитетних осіб для поширення інформації.

Вплив меншості — здатність меншості впливати на переконання та поведінку більшості через наполегливість та послідовність аргументів.

Впливовий маркетинг (Influencer marketing) — маркетингова стратегія, що передбачає співпрацю з впливовими особистостями або інтернет-зірками для просування продуктів або послуг.

Впровадження програмного забезпечення — процес впровадження та налагодження програмного забезпечення у робочому середовищі.

- Г -

Галузевий стандарт — нормативний документ, що встановлює вимоги до продукції чи послуг у певній галузі.

Галузеві перспективи — оцінка майбутніх тенденцій і розвитку у відповідній галузі, яка допомагає визначити стратегічні напрямки дій на нараді.

Галузеві стандарти — встановлені норми та вимоги, які використовуються для оцінки ефективності і досягнення цілей наради відповідно до специфікацій галузі.

Гарантійний термін — протягом якого виробник (продавець, виконавець або будь-яка третя особа) бере на себе зобов'язання про здійснення безоплатного ремонту або заміни відповідної продукції у зв'язку з введенням її в обіг.

Гармонія взаємодії — створення сприятливого клімату для взаємодії між учасниками наради з метою досягнення спільних цілей і результатів.

Гарячі резерви (Hot backups) — резервні копії даних, які створюються в режимі реального часу та готові до відновлення у разі аварії або втрати.

Гастрономічний маркетинг — використання їжі та напоїв у комунікаційних акціях з аудиторією.

Гейміфікація у комунікаціях — використання ігрових елементів для залучення аудиторії.

Гемба — концепція вивчення процесів безпосередньо на місці їх виконання для кращого розуміння та вдосконалення.

Гендерна рівність — забезпечення рівних можливостей та умов для жінок і чоловіків учасників наради, а також врахування гендерних аспектів у прийнятті рішень.

Генерація звітів — процес створення інформаційних документів або звітів на основі даних, що допомагає управлінцям приймати рішення.

Генерація ідей — процес активного створення нових ідей і концепцій з метою вирішення проблем або досягнення цілей наради.

Генерування інформації — збір, аналіз та обробка інформації перед нарадою для підготовки висновків і рішень.

Географічна інформаційна система (GIS) — система, що обробляє, аналізує та відображає географічні дані для прийняття рішень.

Геокультурний маркетинг — адаптація комунікацій до різних культурних особливостей регіонів.

Герменевтика комунікацій — вивчення інтерпретацій та сприйняття повідомлень різними групами.

Гіпотеза — пропозиції та твердження, які підлягають (спонукають твердження) обговоренню та перевірці на нараді з метою досягнення згоди чи розробки подальших кроків.

Гістограма — графічне зображення розподілу даних за заданими інтервалами.

Глобалізація — процес інтеграції світової економіки, що призводить до зростання взаємозв'язків та взаємозалежності між країнами.

Глобальна конкуренція — конкуренція між підприємствами на міжнародному рівні, що вимагає адаптації до міжнародних стандартів та тенденцій.

Глобальна мережа — це з'єднання локальних мереж і окремих комп'ютерів, розташованих на далекій відстані один від одного.

Глобальні проблеми — проблеми та виклики, які мають світове значення і потребують міжнародного співробітництва для їх вирішення на нарадах.

Гнучке бюджетування — система бюджетування, яка дозволяє коригувати бюджетні показники відповідно до фактичного обсягу діяльності.

Гнучкий робочий графік — альтернативна форма організації робочого часу, що дозволяє працівникам самостійно розподіляти свій робочий час.

Гнучкі методології управління проектами (Agile, Scrum, Lean) — ітеративний підхід до управління проектами з акцентом на адаптивність та командну роботу.

Гнучкість — властивість інформаційних систем або процесів, що дозволяє їм змінюватися та адаптуватися до змін у вимогах та умовах.

Гнучкість — здатність адаптувати порядок денний, формат і процес наради залежно від поточних обставин або потреб учасників.

Гнучкість — здатність адаптуватися до змін, бути еластичним і пристосовуватися до нових умов або вимог.

Головний офіс — центральний адміністративний центр організації, де приймаються стратегічні рішення та координується діяльність всіх відділів.

Голограмні комунікації — використання голографічних проекцій для створення ефекту присутності.

Голосовий маркетинг — використання голосових асистентів та технології розпізнавання мови.

Горизонтальна диверсифікація — стратегія розширення діяльності за рахунок додавання нових, не пов'язаних з основною діяльністю, продуктів або ринків.

Горизонтальна комунікація — обмін інформацією та спілкування між працівниками на одному рівні.

Горизонтальна організація — структура з мінімальною кількістю ієрархічних рівнів, що забезпечує гнучкість та швидку реакцію на зміни.

Горизонтальний обмін інформацією — обмін інформацією між усіма учасниками (сторонами) наради без ієрархічних обмежень, що сприяють відкритому спілкуванню і взаєморозумінню.

Горизонтальні комунікації — обмін інформацією між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу.

Господарська діяльність — діяльність, спрямована на здійснення виробництва товарів або послуг для отримання прибутку.

Готовність до змін — здатність організації або інформаційної системи ефективно реагувати на зміни в оточуючому середовищі або вимогах.

Графік нарад — документ, що містить інформацію про дату, час, місце та порядок денний наради, який розсилається учасникам для попередньої підготовки.

Графічне представлення даних — використання графіків, діаграм та інших візуальних засобів для відображення інформації та зрозумілого її аналізу.

Графічний інтерфейс користувача (GUI) — система взаємодії користувача з комп'ютером за допомогою візуальних об'єктів, таких як вікна, кнопки та меню.

Графічні представлення — використання діаграм, графіків та схем для візуалізації даних та інформації на нараді для кращого розуміння учасниками.

Грейдинг — процес оцінки та ранжування посад в організації на основі їх відносної цінності та складності.

Громадська згода — підтримка і погодження прийнятих рішень наради зі сторони публічних чи громадських організацій, які стосуються певних питань.

Громадські відносини — взаємовідносини організації з громадськістю, ЗМІ та іншими зацікавленими сторонами з метою підтримки репутації та іміджу.

Грошовий потік — сукупність розподілених у часі надходжень і видатків грошових коштів та їх еквівалентів, генерованих підприємством у процесі господарської діяльності.

Група — сукупність людей, які об'єднуються для спільної діяльності, мети або інтересу.

Групова інформативність — спільне обговорення питань наради у груповому форматі з метою залучення різних точок зору і думок.

Групова поляризація — тенденція до посилення переконань та позицій членів групи в результаті групової дискусії.

Групова робота над проектом — спільна робота кількох осіб або груп над одним проектом за допомогою спеціальних інструментів та програмного забезпечення.

Груповий консенсус — досягнення єдності і підтримки серед усіх учасників наради відповідно до прийняття конкретних (чітких) рішень і напрямків дій.

Груповий маркетинг — комунікації, орієнтовані на цільові спільноти та групи за інтересами.

- Д -

Дані — це багатоаспектне, багатофункціональне, багатозначне поняття; у різних суспільних відносинах має різний науково формалізований зміст та сутність (в окремих випадках застосовує як синонім до подібних за змістом термінів «інформація», «відомості», «повідомлення», «сигнали», «коди» тощо). Фактична інформація, яка може бути оброблена для отримання значення.

Данівництво (Data mining) — процес виявлення корисної інформації з великих обсягів даних для прийняття управлінських рішень.

Даталогія — вивчення впливу даних на людське сприйняття та прийняття рішень у комунікаціях.

Дворівнева модель бази даних — структура бази даних, що складається з відокремлених відомостей для забезпечення доступу та безпеки.

Дебати — інтенсивна дискусія або обговорення питання, яке включає аргументацію та виступи учасників на різні теми.

Дебіфінг — аналіз подій або процесів, що відбулися, з метою винесення висновків та вдосконалення подальших дій.

Дедлайн — термін, до якого потрібно завершити певні завдання або проекти, обговорення та встановлення яких може мати місце під час наради.

Декларативне програмування — стиль програмування, в якому програми описують бажаний результат, а не послідовність дій для його досягнення.

Декомпозиція — розбиття складної системи на менші та простіші компоненти для полегшення аналізу та розробки.

Делегування — передача повноважень та обов'язків від одного працівника іншому в межах організації.

Делегування — процес, у якому працівники, що володіють певними правами, передають частину цих прав і доручають виконання тих чи інших видів робіт іншим співробітникам даної організації.

Делегування завдань — це процес, в якому обов'язки чи повноваження передаються від керівника підлеглому або розподіляються між підлеглими. Передоручення робочих завдань — один з базових навичок спільної роботи, який дає короткострокові та довгострокові переваги перед конкурентами.

Делегування повноважень — передача частини повноважень та відповідальності підлеглим для ефективного виконання завдань.

Делегування повноважень (від англ. delegation of powers — делегування повноважень) — передання функцій та компетенції із вирішення певного управлінського питання від одного суб'єкта управління (органу чи посадової особи) до іншого зі збереженням у делегуючого суб'єкта права повернути їх до власного виконання та збереження за ним дієвого контролю за реалізацією делегованих повноважень; це процес передачі влади, обов'язків та відповідальності від керівника або керівної посади на інших працівників або підрозділи організації; сприяє розвитку та ефективності організації, розподіляючи завдання та відповідальність за їх виконання.

Деліберація — обговорення важливих питань з метою прийняття обґрунтованого рішення.

Делфійський метод — структурований процес збору думок експертів та досягнення консенсусу з певної проблеми.

Демаркетинг — комунікаційні заходи для стримування попиту на певні товари/послуги.

Дерево майбутнього стану реальності (МСР) — діаграма, що використовується в теорії обмежень для візуалізації бажаного стану та шляхів його досягнення.

Дерево перехідного стану (ДПС) — інструмент теорії обмежень для планування та впорядкування кроків з переходу від поточного до бажаного стану.

Дерево поточного стану реальності (ПСР) — діаграма, що використовується в ТОС для візуалізації причинно-наслідкових зв'язків між проблемами.

Державна інформаційна політика — сукупність заходів та стратегій, спрямованих на забезпечення безпеки, доступності та конфіденційності інформації на рівні держави.

Державна служба — організація, яка надає послуги громадянам і керує суспільними справами відповідно до закону.

Децентралізація у роботі — це процес передачі частини влади, прийняття рішень та контролю з централізованого керівництва до різних рівнів організації з метою підвищення ефективності та розвитку.

Джерело даних — місце або джерело, звідки можна отримати інформацію для включення до бази даних або аналізу.

Диверсифікація — розширення діяльності організації шляхом освоєння нових видів продукції чи послуг.

Дизайн-думка — висновки фахівців про дизайн або функціональність об'єкта, які створені в процесі аналізу.

Дизайн-мислення — ітераційний процес вирішення складних проблем, який фокусується на потребах користувачів.

Дизайн-мислення у комунікаціях — застосування методик дизайн-мислення для створення комунікаційних рішень.

Дизраптивні комунікації — кардинальні зміни у способах взаємодії з аудиторіями.

Динамічні дані — інформація, яка змінюється в реальному часі або під час виконання певних процесів.

Дипломатичні відносини — взаємодія між країнами або організаціями, спрямовані на розв'язання проблем та досягнення спільних цілей.

Директор — це керівник організації або підприємства, який відповідає за загальне керівництво та управління всіма аспектами діяльності організації з метою досягнення стратегічних цілей.

Дискреційний доступ — метод управління доступом до інформації, де права доступу надаються адміністратором вручну.

Дискусія — форма колективного обговорення, мета якої — виявити істину через зіставлення різних поглядів, правильне розв'язання проблеми. Під час такого обговорення виявляються різні позиції, а емоційно-інтелектуальний поштовх пробуджує бажання активно мислити.

Дискусія — обговорення якого-небудь спірного питання на нарадах, у пресі, приватній бесіді.

Дискусія — широке публічне обговорення якого-небудь спірного питання, висловлення різних думок з приводу певного питання. Логічною основою дискусії є правильно побудований процес доведення тези та її спростування. Суб'єктами дискусії є пропонент, опонент та аудиторія.

Дистанційна робота — виконання трудових обов'язків за межами офісу чи виробничого приміщення з використанням інформаційних технологій.

Дистанційний доступ — можливість отримання доступу до інформації або ресурсів через мережу з будь-якого місця.

Дисципліна — це дотримання правил, процедур або вимог, встановлених для досягнення певних цілей або забезпечення порядку в організації.

Дисциплінарні заходи — система санкцій або заходів, які застосовані до співробітників за порушення внутрішніх правил чи процедур.

Діагностика проблем — виявлення та аналіз причин, що призвели до виникнення проблеми чи ситуації.

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

Діаграма Ганта — візуальне представлення робіт проекту з вказанням їх тривалості та термінів виконання.

Діаграма Ісікави (причинно-наслідкова діаграма) — графічний інструмент для аналізу причин проблеми та їх візуалізації.

Діаграма розсіювання — графік для виявлення та аналізу зв'язку між двома змінними.

Діджитал PR — використання цифрових інструментів і каналів у зв'язках з громадськістю.

Діджитал-стейтмент — комунікаційна стратегія присутності бренду в цифровому просторі.

Ділова бесіда (розмова) — це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми; це спілкування між особами з метою встановлення ділових стосунків, вирішення ділових проблем або вироблення правильного підходу до них. Зазвичай предметом обговорення під час ділових бесід є конкретна справа. Ділова бесіда є цілеспрямованим спілкуванням з передбачуванним або попередньо запланованим результатом. Прикладами таких бесід є: обговорення нових проектів, бесіда з партнером по бізнесу, співбесіда з роботодавцем.

Ділове спілкування — процес взаємозв'язку і взаємодії, у якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, що припускає досягнення визначеного результату, рішення конкретної проблеми чи реалізацію визначеної мети; спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників; двосторонній процес, що репрезентує спільну мовленнєву діяльність, особливу форму контактів його суб'єктів, які представляють певну організацію, установу, компанію тощо.

Діловий етикет — норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки, спілкування при вирішенні ділових проблем.

Діловий прийом — зібрання запрошених гостей на честь завершення переговорів, підписання контракту, запрошених гостей, ювілею і презентації фірми та ін.

Діловий протокол — регламентований порядок зустрічей і проводів делегацій, проведення бесід, переговорів і прийомів, ведення ділового листування, підписання договорів, угод тощо; організація зустрічей і обслуговування переговорів, ведення запису бесід, забезпечення сувенірами, форма одягу, культурна програма. Для рішення цих питань доцільно створити в організації протокольну групу з 2-3 чоловік, яка буде займатися протокольними формальностями.

Ділові наради — найефективніша форма колективного обговорення питань і прийняття рішень. Залежно від задач, виділяють типи: інформаційна нарада, нарада інструктаж; проблемна нарада або «мозковий штурм», нарада-конференція

Ділові переговори — процес між двома або більше сторонами, які прагнуть знайти точки дотику та досягти угоди; це пошук способів і шляхів впливу на рішення, прийняте партнером

Діяльність — процес або активності, що виконуються для досягнення певної мети або результату.

Дозвіл — офіційний дозвіл — згода на здійснення певної дії або вчинення певних дій.

Дозвіллєвий маркетинг — комунікації, націлені на сферу дозвілля та відпочинку.

Документ — це засіб фіксації певним чином на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини.

Документальна база даних — колекція документів, яка зберігається та управляється в електронному форматі для подальшого доступу та використання.

Документальний обіг — процес обміну та обробки документів в організації, включаючи їх створення, розсилку, зберігання та архівування.

Документація — сукупність офіційно визнаних, взаємопов'язаних та складених у визначеній формі [документів](#), які містять передбачувану інформацію про [виріб](#), [процес](#) або [діяльність](#) даного підприємства. Відповідно до області застосування документації поділяються на [бухгалтерські](#), [конструкторські](#), [нормативні](#), [наукові](#), [технічні](#), [товарні](#) тощо. Вимоги до переліку документів визначаються [технічним завданням](#), до вмісту документів — [стандартами](#) або додатково та окремо погодженими документами.

Документація наради — запис протоколу або стенограми зборів, включаючи питання, обговорення, рішення та покладені завдання.

Доменна модель: подель даних, що відображає сутності та відносини між ними в конкретній сфері бізнесу. Підхід до розробки програмного забезпечення, який реалізує конкретну модель предметної області та вирішує конкретну задачу бізнесу.

Доменне ім'я — ім'я, що використовується для адресації комп'ютерів і ресурсів в Інтернеті.

Доповідач — особа, яка представляє інформацію чи звіт під час наради, надаючи всім учасникам необхідні дані.

Доповідь — найпоширеніша форма публічного виступу, важливий елемент системи зв'язків із громадськістю, яка порушує проблеми, що потребують розв'язання. Доповідь може бути політичною, діловою, звітною, науковою.

Доручення роботодавця — видане працівникові у письмовій формі завдання, яке має безпосереднє відношення до специфіки діяльності підприємства або діяльності роботодавця і може привести до створення винаходу (корисної моделі).

Дослідження комунікаційних потреб — вивчення інформаційних потреб цільових аудиторій.

Доступ до даних — можливість отримання інформації з бази даних або іншого джерела інформації.

Дошка оголошень (Dashboard) — інструмент візуалізації даних, що надає короткий огляд ключових показників продуктивності або результатів.

- Е -

Евалюація — систематичний аналіз та оцінка результатів наради, яка включає оцінку виконання поставлених завдань, ефективність прийнятих рішень та загальну корисність зустрічі.

Евристика — наука, що вивчає творчу діяльність, методи, використовувані у відкритті нового й у навчанні.

Едудейнмент — поєднання освітнього контенту з розважальними елементами в комунікаціях.

Ейджистські комунікації — орієнтація на конкретні вікові групи в маркетингових комунікаціях.

Еквілібрістичні комунікації — пошук балансу між протилежними інтересами сторін.

Економічні вимоги — це вимоги, що враховують ефективне використання ресурсів, оптимізацію витрат та максимізацію прибутку або ефективності в діяльності організації.

Економія від масштабу — зниження витрат на одиницю продукції при збільшенні обсягу виробництва.

Експериментальні рішення — прийняття рішень на основі тестування нових ідей чи підходів, що можуть бути обговорені та оцінені на нараді.

Експерт — компетентна особа, яка має спеціальні знання і досвід у сфері діяльності, безпосередньо пов'язаній з об'єктом чи предметом дослідження.

Експерт — особа з професійними знаннями і досвідом у конкретній галузі, яка надає консультації та висловлює свою думку на службовій нараді з певного питання.

Експорт документів — передача або надання документів чи інформації іншим учасникам наради або стороннім організаціям відповідно до встановлених процедур.

Експортно-імпортні операції — діяльність, пов'язана з продажем товарів чи послуг за кордон або закупівлею їх із-за кордону.

Електронна комерція (е-комерція) — купівля та продаж товарів і послуг через інтернет та електронні системи.

Електронна комунікація — обмін інформацією за допомогою електронних засобів, таких як електронна пошта, чати, форуми тощо.

Електронна підтримка наради — використання спеціалізованого програмного забезпечення або інтернет-платформ для організації нарад, включаючи віртуальні зустрічі, обмін документами та зберігання інформації.

Електронна торгівля (e-commerce) — купівля та продаж товарів чи послуг через Інтернет з використанням електронних платіжних систем.

Електронне голосування — використання спеціальних програм або інструментів для збору голосів учасників наради під час прийняття рішень або визначення позиції групи.

Електронне навчання (e-learning) — використання електронних технологій для доставки, підтримки та вдосконалення процесу навчання.

Електронний бізнес (е-бізнес) — ведення бізнесу з використанням інтернету та цифрових технологій.

Електронний документ — [документ](#), інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові [реквізити документа](#). Електронний документ може бути створений, переданий, збережений і перетворений електронними засобами у візуальну форму. Візуальною формою подання електронного документа є відображення даних, які він містить, електронними засобами або на папері у формі, придатній для приймання його змісту людиною.

Електронний підпис — це електронні дані, які забезпечують цілісність документів та ідентифікують особу. Електронний підпис може

зберігатися у вигляді MobileID, підпису на ID-картці, підпису на “токені” чи захищеному носії інформації.

Електронний ресурс — це інформаційні ресурси, які керуються комп'ютером, у тому числі ті, які потребують використання периферійного пристрою, підключеного до комп'ютера.

Ембрейсинг-комунікації — комунікації, що заохочують різноманіття та толерантність.

Емоційний інтелект — здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших.

Емоційний інтелект — здатність розуміти і керувати своїми власними емоціями та емоціями інших учасників наради, що сприяє покращенню комунікації та досягненню спільних цілей.

Емоційний інтелект лідера — здатність лідера розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших.

Емпаверментмент — делегування повноважень та відповідальності працівникам для підвищення їхньої самостійності та залученості.

Емпатичний маркетинг — створення емоційного зв'язку з аудиторією через комунікації.

Емпатія — здатність співчувати та розуміти позицію інших учасників наради, що сприяє побудові конструктивних відносин і досягненню спільного розуміння проблем.

Емпіричні дані — інформація, отримана на підставі спостережень, досліджень або практичних досвідів, яка може використовуватися для обговорення та прийняття рішень на нараді.

Енвайронменталізм — акцент на екологічності у маркетингових комунікаціях для залучення прихильників сталого розвитку.

Епатаж у маркетингу — шокуючі або провокаційні комунікації для залучення уваги.

Ергономіка інтерфейсу — дизайн інтерфейсу користувача з метою забезпечення зручності, ефективності та комфорту під час користування програмними або апаратними засобами.

Ергономічні вимоги — це вимоги до організації робочого середовища, обладнання та процесів з метою забезпечення зручності, безпеки та продуктивності працівників.

Ерудиція — глибокі, різнобічні пізнання в чому-небудь, широка поінформованість, начитаність.

Есенціальний маркетинг — комунікації, акцентовані на основних цінностях бренду та продукту.

Ескалація проблем — процес, за якого проблеми чи конфлікти, що не вирішуються на місцевому рівні, передаються на вищий рівень управління для вирішення.

- Естетичні вимоги** — це вимоги до зовнішнього вигляду, дизайну та естетики об'єктів або середовищ, включаючи робочі місця, кабінети та інші приміщення.
- Етапи наради** — різні фази процесу проведення наради, включаючи підготовку порядку денного, доповіді, обговорення питань, прийняття рішень та встановлення наступних кроків.
- Етика** — принципи, звід правил спілкування людей, що відокремлюють правильну поведінку від неправильної.
- Етика бізнесу** — сукупність моральних принципів та норм, що регулюють діяльність організацій та поведінку їхніх працівників.
- Етика ділових відносин** — система знань про моральні аспекти ділових відносин.
- Етикет** — встановлений порядок поведінки, формального поводження в якому-небудь суспільстві, у визначеному середовищі; сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішній прояв людських взаємин: поведінку з оточуючими, форми звертання і вітання, поведінку в громадських місцях, манери й одяг.
- Етикет (з франц. *etiquette* — встановлений порядок і форми обходження при дворах)** — це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо). Це складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства в цілому. Етикет є певною формою церемоніалу, це мова символів.
- Етичність комунікацій** — дотримання етичних норм і стандартів у комунікаційній діяльності організації.
- Етноцентричні комунікації** — орієнтація на культурні особливості та традиції цільових аудиторій.
- Ефект «Галатеї»** — феномен, коли позитивні очікування щодо людини можуть сприяти кращим результатам її діяльності.
- Ефект «остракізму»** — негативний вплив на людину відчуття «виключеності» або ігнорування з боку групи.
- Ефект атрибуції** — схильність людей пояснювати поведінку інших за допомогою внутрішніх диспозицій та ігнорувати ситуаційні фактори.
- Ефект групового мислення** — тенденція в групах до надмірної згоди та відмови від альтернативних поглядів.
- Ефект ореолу в комунікаціях** — позитивні асоціації на основі привабливого зовнішнього вигляду.
- Ефект соціального підкріплення** — вплив реакції та схвалення оточуючих на формування та підтримку певної поведінки.
- Ефективне ведення засідання** — керування процесом наради з метою досягнення поставлених цілей, включаючи контроль за виконанням порядку денного та дотриманням часових рамок.

Ефективне використання ресурсів — оптимальне використання доступних ресурсів, таких як людські, фінансові, матеріальні тощо, для досягнення поставлених цілей та завдань.

Ефективне використання часу — оптимізація графіка наради для максимальної продуктивності, включаючи точний (функціонуючий) розподіл часу на кожне обговорення та вирішення питань.

Ефективне спілкування — вміння передавати інформацію чітко, конкретно та зрозуміло, що є ключовим аспектом наради для ефективного обговорення та прийняття рішень.

Ефективність — це часто вимірювана здатність уникати помилок або марнування матеріалів, енергії, зусиль, грошей і часу під час виконання завдання. У більш загальному сенсі це здатність робити щось добре, успішно та без затрат. Також, це відношення корисного ефекту (результату) до витрат на його одержання

Ефективність — відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що визначається як відношення результату до затрат, які зумовили його одержання. Співвідношення між вкладеними ресурсами та отриманими результатами управлінської діяльності чи процесу.

Ефективність (англ. efficiency) — показник, що пов'язує витрати з результатами втілення рішення та враховує не лише результати, але й обсяг ресурсів, необхідних для їх досягнення, а також доступність наявних ресурсів.

Ефективність адміністративного менеджменту — досягається за таких умов: витрати на управління скоротилися, а показники управління не змінилися або навіть покращилися; витрати на управління не змінилися, а якість управлінської діяльності покращилася; витрати на управління збільшилися, але значно покращилися показники якості управління. Ефективність адміністративного менеджменту може бути не тільки економічною, але й соціальною, соціально-економічною, політичною, соціально-психологічною та ін. Визначення ефективності адміністративного менеджменту базується на зіставленні результатів із витратами, пов'язаними з їх досягненням.

Ефективність контролю — складається зі стратегічної спрямованості, орієнтації на результат, відповідності справі, своєчасності, гнучкості, простоти й економічності.

Ефемерні комунікації — короткострокові комунікаційні кампанії для досягнення певних цілей.

Ефірне мовлення — процес передавання абонентам радіо- та телепрограм через ефір.

- Єдине вирішення питань** — прийняття нарадою єдиних та взаємоприйнятих рішень щодо вирішення питань, що були поставлені на порядок денний.
- Єдине здійснення** — організація та проведення наради відповідно до затвердженого порядку денного та встановлених процедур.
- Єдине інформаційне поле** — створення умов для доступності та однакового рівня інформації для всіх учасників наради з метою уникнення недорозуміння та забезпечення чіткості обговорення.
- Єдине планування** — узгодження та затвердження планів розвитку організації або проектів на майбутнє період на основі результатів обговорення на нараді.
- Єдине управління** — координація та керівництво роботою всіх структурних підрозділів організації з метою впровадження прийнятих на нараді рішень.
- Єдиний пункт доступу (Single Point of Access)** — це концепція, що передбачає існування одного місця чи системи, через яке можна отримати доступ до всіх необхідних ресурсів або інформації.
- Єдність взаємодії** — сприяння взаємодії та партнерства між різними структурами організації на основі обговорення та прийнятих рішень на нараді.
- Єдність відповідальності** — розподіл відповідальності за виконання рішень, які приймаються на нараді, серед учасників з метою забезпечення відповідності виконання завдань встановленим термінам та стандартам.
- Єдність інтересів** — спільна орієнтація всіх учасників наради на досягнення загальних цілей та інтересів організації чи команди.
- Єдність підходів** — узгодження та спільне прийняття методів та стратегій розв'язання питань, які обговорюються під час наради.
- Єдність цілей** — спільне розуміння та прийняття всіма учасниками наради цілей, які повинні бути досягнуті під час обговорення питань та прийняття рішень.
- Ємність бази даних (Database Capacity)** — максимальний обсяг даних, які можуть бути збережені та оброблені базою даних управлінської системи.
- Ємність зв'язку (Bandwidth)**: ширина каналу передачі даних у мережі, яка визначає кількість інформації, що може бути передана за певний період часу.
- Ємність обговорення** — здатність учасників наради адекватно та повноцінно висловлювати свої погляди та аргументи з метою досягнення глибокого розуміння теми обговорення.

- Ємність обчислювальної потужності (Computational Capacity)** — можливості обчислювальної системи для виконання обробки даних та виконання різноманітних операцій.
- Ємність організації** — здатність організаторів наради забезпечувати оптимальні умови для її проведення, включаючи простори, технічне обладнання та інші необхідні ресурси.
- Ємність порядку денного** — здатність порядку денного наради вміщувати всі важливі питання, які потребують обговорення, без зайвих чи неактуальних пунктів.
- Ємність споживання (Consumption Capacity)** — обсяг ресурсів, що можуть бути використані організацією для забезпечення власних потреб у виробництві, послугах або продажах.
- Ємність сховища (Storage Capacity)** — обсяг простору для зберігання даних, який доступний у системі забезпечення управління інформацією.
- Ємність узгодження** — спроможність (унікальність) узгоджувати різні точки зору, ідеї та підходи між учасниками наради з метою досягнення консенсусу або компромісу.
- Ємність часу** — раціональне використання часу під час проведення наради з метою ефективного обговорення питань та прийняття рішень в установлених рамках.

- Ж -

- Жива система (Live System)** — інформаційна система, яка функціонує в реальному часі та надає доступ до актуальних даних та функцій.
- Життєвий цикл інформації (Information Lifecycle)** — процес від появи інформації до її знищення чи архівування, включаючи зберігання, обробку та передачу.
- Життєвий цикл продукту** — послідовні етапи, через які проходить продукт від ідеї до виведення з ринку.
- Життєвий цикл проекту** — послідовність фаз проекту від початку до завершення.
- Журнал подій (Event Log)** — файл або база даних, в яку записуються події, що відбуваються в системі, з метою моніторингу та аналізу.
- Журналювання (Logging)** — це сукупність технологій для забезпечення атомарності та довговічності даних (дві із ACID властивостей) в системах керування базами даних. Процес фіксації подій або дій, що відбуваються в інформаційній системі з метою забезпечення слідування та аналізу.

Завдання — конкретні (чітко сформовані, обґрунтовані) обов'язки або задачі, які призначаються учасникам наради для виконання після обговорення питань.

Завдання — це конкретна мета чи задача, яка ставиться перед працівником або групою для досягнення у організації.

Завдання управління — сукупність організаційно пов'язаних операцій з переробки інформації, які здійснюються персоналом за допомогою

Загальна ефективність обладнання (ОЕЕ) — метрика, що вимірює ефективність використання виробничого обладнання.

Загальна спрямованість — орієнтація на об'єднання зусиль та досягнення загальних цілей організації під час проведення наради.

Загальне управління якістю (TQM) — системний підхід до безперервного вдосконалення якості продукції та послуг організації.

Закрите запитання — це запитання, на яке можна відповісти однозначно, наприклад: «так/ні», назвати точну дату, ім'я або число тощо; їх використовують, щоб отримати конкретну інформацію, уточнити твердження, сфокусувати розмову, ухвалити рішення, встановити суть проблеми або реальні можливості досягнення згоди.

Залучення працівників — ступінь емоційного та інтелектуального зв'язку працівників з організацією та їхньої прихильності її цілям.

Запитання — це словесне звернення, яке потребує відповіді.

Засіб зберігання даних — програмне чи апаратне обладнання, призначене для зберігання та збереження інформації на тривалий термін.

Засідання — планована зустріч учасників для обговорення важливих питань, прийняття рішень і координації дій в рамках організаційних процесів.

Заслуховування (представлення) — процес уважного слухання доповідей, виступів і аргументацій учасників наради з метою зрозуміння позицій та аналізу інформації.

Заступник — офіційна особа, яка постійно відає певними ділянками роботи, одночасно працюючи з начальником (керівником), а коли той відсутній, наприклад, пішов у відпустку, то заступає його.

Заступник директора — це особа, яка заміщає директора у виконанні його обов'язків у випадку відсутності або недоступності останнього. Заступник директора може мати повну або обмежену владу та повноваження в залежності від політики організації.

Затвердження рішень — процес узгодження та офіційного підтвердження прийнятих нарадою рішень з метою їх подальшого виконання.

Зауваження — це висловлювання думки, ремарка чи зауваження щодо чогось, що може бути використано для вдосконалення чи корекції.

Захист інформації — сукупність методів і засобів, що забезпечують цілісність, конфіденційність і доступність інформації за умов впливу на неї загроз природного або штучного характеру, реалізація яких може призвести до завдання шкоди власникам і користувачам інформації.

Зацікавлені сторони проекту — особи або організації, які можуть вплинути на хід проекту або на які проект може вплинути.

Заява — вид звертання відвідувачів до керівників організацій, суть полягає в проханні про вирішення якого-небудь питання, пов'язаного зі здійсненням визначених прав громадян чи працівників підприємства (праця, відпочинок, освіта).

Збалансована система показників (BSC) — концепція стратегічного управління, яка передбачає розгляд діяльності організації за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку.

Збалансованість обговорення — забезпечення рівної можливості всім учасникам наради висловлювати свої думки та долучатися до обговорення питань.

Збір даних — процес збору та [вимірювання](#) інформації про задані змінні, встановлені систематичним способом, що дозволяють відповісти на актуальні питання й оцінити результати. Компонент збору даних певного дослідження характерний для всіх областей дослідження, серед яких [фізика](#), [суспільні науки](#), [гуманітарні науки](#) і [бізнес](#). Це допомагає нам відібрати основні моменти як зібрану інформацію. У той час як методи можуть різнитися залежно від дисципліни, акцент на забезпечення точних і правдивих даних залишається. Мета всього збору даних полягає в тому, щоб відібрати якісні данні, які потім будуть переведені до аналізу усіх даних і дозволять створити переконливі та достовірні відповіді на запитання, які були поставлені.

Збори — зустріч, зібрання членів якого-небудь колективу, організації з метою обговорення або проведення чого-небудь.

Збори — зустріч, зібрання членів якої-небудь організації, що проводяться з метою спільного обміну думками з певного питання.

Звітність — процес забезпечення звітності перед зацікавленими сторонами щодо фінансового стану, діяльності і результатів діяльності організації.

Звітність — система узагальнених показників, які характеризують результати діяльності підприємства за минулий період, у т.ч. ФП (аптек), організацій і установ. Види звітності: внутрішньогосподарська (управлінська, фінансова (бухгалтерська), податкова, статистична.

Зворотний зв'язок 360 градусів — метод оцінки працівника, який включає відгуки від керівників, колег, підлеглих та клієнтів.

Зворотній зв'язок — отримання відгуків та реакцій від цільових аудиторій.

Зв'язки з громадськістю (PR) — встановлення взаємовигідних відносин між

організацією та громадськістю.

Здатність відновлення (Recoverability) — можливість відновити доступність інформації та функціональність системи після аварії чи випадку недоступності.

Зелений менеджмент — управління організацією з акцентом на екологічній сталості та мінімізації впливу на навколишнє середовище.

Зелений офіс — концепція організації офісного середовища, яка зменшує негативний вплив на навколишнє середовище.

Зенітал-маркетинг — комбінування традиційних і нових медіа для охоплення всіх каналів аудиторії.

Зміна даних — процес внесення змін в існуючі дані в базі даних або іншому інформаційному носії.

Знання — форма існування та систематизації результатів пізнавальної діяльності людини, об'єктивована знаковими засобами мови.

Значення даних — важливість та корисність інформації для організації та процесів управління.

Зобов'язання доступу (Access Obligations) права та обов'язки користувачів стосовно доступу до конкретної інформації або ресурсів.

Зовнішнє середовище — сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

Зовнішнє середовище — сукупність факторів та умов, що знаходяться поза межами організації, які можуть впливати на її функціонування і результативність.

Зовнішні комунікації — комунікація організації із зовнішніми аудиторіями (споживачами, партнерами, ЗМІ тощо).

Зовнішні комунікаційні канали — інструменти для взаємодії із зовнішніми аудиторіями.

Зростання організації — процес розширення масштабів та обсягів діяльності організації, який виражається у збільшенні виробництва, продажів, прибутку тощо.

- I -

Івент-маркетинг — організація спеціальних подій як інструмент комунікацій та просування бренду.

Ієрархія — це система ранжування та підпорядкування в організації, де кожна рівень має свої власні права, обов'язки та відповідальності.

- Ієрархія** — чітко визначений порядок підпорядкування нижчих органів підпорядкування і посадових осіб вищим органам за строго визначеними ступенями.
- Імерсивні комунікації** — занурення аудиторії у віртуальну/доповнену реальність для досвіду бренду.
- Імідж** — відносно стійке уявлення про який-небудь об'єкт; штучно сформований образ політика, фірми, підприємства, товару.
- Імпліцитні комунікації** — імпліцитне (приховане) донесення інформації у процесі комунікації.
- Індивідуальний аналіз ділових переговорів** — це з'ясування ставлення кожного учасника до своїх задач у ході переговорів, критичний самоаналіз і отримання уроків. У процесі варто отримати відповіді на запитання: Чому угода відбулася (не відбулася)? Яка необхідність чи потреба спонукала партнера до такого рішення? Чи правильно були сформульовані інтереси партнера на етапі підготовки до переговорів?
- Індивідуальний підхід** — врахування потреб індивідуальних учасників наради під час обговорення та прийняття рішень з метою оптимального використання їхнього потенціалу і досвіду.
- Індивідуальні доповіді** — виступи учасників наради, які представляють особисті аналізи, висновки чи рекомендації з питань, що обговорюються.
- Ініціатива** — спосіб виявлення і пропозиція нових ідей або проектів, що можуть бути включені до порядку денного наради для обговорення та впровадження.
- Ініціативна група** — група учасників наради, яка відповідає за підготовку та виконання конкретних завдань або проектів, визначених на порядку денному.
- Ініціативність учасників** — здатність учасників наради пропонувати нові ідеї, вносити конструктивні пропозиції та активно долучатися до процесу прийняття рішень.
- Ініціювання** — початок процесу обговорення певного питання чи проблеми під час наради, зазвичай з метою досягнення конкретних цілей чи вирішення важливих питань.
- Інклюзивні комунікації** — врахування різноманіття аудиторії за статтю, віком, фізичними можливостями.
- Інкогніто-маркетинг** — приховане поширення інформації про бренд через анонімних агентів.
- Інновації** — впровадження новаторських або технологічних змін в організаційні процеси, які можуть бути обговорені та розглянуті нарадою з метою покращення ефективності чи конкурентоспроможності.

Інновації — нововведення або впровадження нових ідей, продуктів, процесів або послуг для досягнення покращення або стимулювання змін.

Інноваційний капітал — складова інтелектуального капіталу, здатність до нововведень, оновлення, в т. ч. захищені комерційним правом інтелектуальна власність, інші нематеріальні активи та цінності.

Інноваційний процес — процес створення, поширення та використання інновацій.

Інноваційний розвиток — 1) процес цілеспрямованої реалізації прогресивних нововведень, спрямований на інтенсифікацію певної сфери людської діяльності (наприклад, технологічні інновації у сфері виробництва); 2) певний результат, пов'язаний з новим способом задоволення існуючих суспільних потреб, заснований на використанні досягнень науково-технологічного прогресу.

Інноваційні кластери — комплекси підприємств, промислових компаній, дослідницьких центрів, наукових установ, органів державного управління, профспілок, громадських організацій, союзів тощо, які сформувались на основі територіальної консолідації, утворення мереж

спеціалізованих постачальників, споживачів, єдності технологічних зв'язків та взаємодоповнення, інноваційно-технологічних мереж, використання спільної наукової бази тощо.

Інноваційні рішення — рішення, які базуються на новаторських ідеях або технологіях, обговорювані та прийняті на нараді для впровадження в організаційну практику.

Інновація — новостворені та (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукти, послуги, організаційно-технічні рішення виробничого, комерційного, адміністративного та іншого характеру, які істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Інструменти для ведення нарад — спеціальні програмні та технічні засоби, які використовуються для організації та проведення нарад, такі як електронні таблиці, відеоконференції, проекційне обладнання тощо.

Інтеграція — об'єднання різних аспектів діяльності організації чи проекту для забезпечення їх гармонійної роботи та взаємодії, що може включати обговорення на нараді.

Інтеграція даних — процес об'єднання даних з різних джерел в одну загальну систему з метою забезпечення доступності та їхнього спільного використання. Під інтеграцією інформації розуміється інтеграція даних, які знаходяться у різних системах, та їх подання в уніфікованому, узгодженому і точному вигляді, що призначений для вивчення та обробки даних. Таку інтеграцію призначено винятково

для кінцевих користувачів, яким для виконання поставлених перед ними завдань необхідно працювати з багатьма системами.

Інтегрований брендинг — узгоджене використання всіх елементів бренд-комунікацій.

Інтегровані маркетингові комунікації — скоординоване використання різних маркетингових комунікацій.

Інтелект (від лат. *Intellectus* — розуміння, пізнання) — розумові здібності людини.

Інтелектуальна діяльність — одна з форм життєдіяльності людини; заснована на знаннях свідомо активність особистості, здатної накопичувати, засвоювати та творчо опрацьовувати інформацію.

Інтелектуальні ресурси — людський капітал (природна розумова діяльність людини, здатність мислити, перетворювати інформацію на знання), штучний інтелект (машинне відтворення певних інтелектуальних дій людини, пов'язаних зі сприйняттям інформації та деякими елементами міркування) та інтелектуальні продукти (представлена на матеріальних носіях інформація, що містить нове знання, яке є результатом інтелектуальної праці).

Інтелектуальні ресурси — людський капітал (природна розумова діяльність людини, здатність мислити, перетворювати інформацію на знання), штучний інтелект (машинне відтворення певних інтелектуальних дій людини, пов'язаних зі сприйняттям інформації та деякими елементами міркування) та інтелектуальні продукти (представлена на матеріальних носіях інформація, що містить нове знання, яке є результатом інтелектуальної праці).

Інтерактивне голосування — метод визначення підтримки або вибору найбільш прийнятних рішень серед учасників наради за допомогою спеціального програмного забезпечення чи електронних голосувальних систем.

Інтерактивність — створення умов для активної взаємодії між учасниками наради, що сприяє обміну ідеями, обговоренню та пошуку оптимальних рішень.

Інтернет речей (IoT) — концепція взаємопов'язаних фізичних пристроїв, здатних збирати та обмінюватися даними через інтернет.

Інтернет-мемаркетинг — поширення вірусного контенту у вигляді мемів та жартів в інтернеті.

Інтерфейс користувача (User Interface, UI) — засіб зручної взаємодії користувача (людини) з інформаційною системою. Спосіб взаємодії користувача з програмним чи апаратним забезпеченням для введення даних, отримання результатів та керування функціями.

Інфлуенсер-маркетинг — залучення популярних блогерів для комунікацій з аудиторією.

Інформаційна безпека — заходи та політики, що забезпечують захист конфіденційної інформації під час проведення нарад, включаючи обмеження доступу до документації та контроль за розповсюдженням інформації.

Інформаційна безпека — це стан захищеності систем [обробки](#) і [зберігання даних](#), при якому:

Інформаційна економіка — термін, впроваджений відомим західним дослідником М. Кастельсом для позначення способу розвитку суспільства, в якому конкурентоспроможність суб'єктів господарювання визначається їхньою здатністю генерувати, обробляти та ефективно використовувати інформацію, засновану на знаннях.

Інформаційна підтримка — забезпечення доступу до необхідної інформації для учасників наради, включаючи документацію, статистичні дані, аналізи та інші матеріали, що стосуються обговорюваних питань.

Інформаційна послуга — здійснення в законодавчо визначеній формі інформаційної діяльності з доведення інформаційної продукції до споживачів із метою задоволення їхніх інформаційних потреб.

Інформаційна послуга — здійснення в законодавчо визначеній формі інформаційної діяльності з доведення інформаційної продукції до споживачів із метою задоволення їхніх інформаційних потреб.

Інформаційна продукція — матеріалізований результат інформаційної діяльності, призначений для задоволення інформаційних потреб суб'єктів господарювання.

Інформаційна система — організаційно впорядкована сукупність документів та інформаційних технологій, у т. ч. з використанням засобів обчислювальної техніки і зв'язку, що реалізують інформаційні процеси.

Інформаційна система — організаційно впорядкована сукупність документів та інформаційних технологій, у т. ч. з використанням засобів обчислювальної техніки і зв'язку, що реалізують інформаційні процеси.

Інформаційна система (Information System) — сукупність організаційних і технічних засобів для збереження та [обробки інформації](#) з метою забезпечення інформаційних потреб користувачів.

Інформаційна технологія (Information Technology, IT): використання комп'ютерних технологій для обробки, зберігання та передачі інформації в організації.

Інформаційний потік — рух [інформації](#), спрямований від джерела інформації до отримувача, визначений функціональними зв'язками між ними.

Інформаційний ресурс — [документи](#) і масиви документів в [інформаційних системах](#) ([бібліотеках](#), архівах, фондах, [банках даних](#), депозитаріях, музейних сховищах і т.і.) чи інформаційних продуктів певного призначення, що необхідні для забезпечення інформаційних потреб споживачів у визначеній сфері діяльності. Розрізняють інформаційні ресурси державні та недержавні.

Інформаційний ресурсний менеджмент — процес управління інформаційними ресурсами організації, включаючи збір, зберігання, аналіз та використання даних.

Інформаційний ринок — це система економічних, організаційних і правових відносин щодо продажу і купівлі інформаційних ресурсів, технологій, продукції та послуг.

Інформаційні вимоги — це вимоги до доступності, достовірності, конфіденційності та цілісності інформації в організації для забезпечення правильного прийняття рішень та виконання завдань.

Інформаційні процеси — процеси збирання, обробки, накопичення, пошуку та розповсюдження інформації.

Інформаційні процеси — процеси збирання, обробки, накопичення, пошуку та розповсюдження інформації.

Інформаційні ресурси науково — технічної інформації — це систематизоване зібрання науково-технічної літератури і документації (книги, брошури, періодичні видання, патентна документація, нормативно-технічна документація, промислові каталоги, конструкторська документація, звітна науково-технічна документація з науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, депоновані рукописи, переклади науково-технічної літератури і документації), зафіксовані на паперових чи інших носіях.

Інформаційні ресурси науково-технічної інформації — це систематизоване зібрання науково-технічної літератури і документації (книги, брошури, періодичні видання, патентна документація, нормативно-технічна документація, промислові каталоги, конструкторська документація, звітна науково-технічна документація з науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, депоновані рукописи, переклади науково-технічної літератури і документації), зафіксовані на паперових чи інших носіях.

Інформаційні ресурси національної системи науково-технічної інформації — сукупність довідково-інформаційних фондів з необхідним

довідково-пошуковим апаратом і відповідними технічними засобами зберігання, обробки і передачі, що є у володінні, розпорядженні, користуванні державних органів і служб науково-технічної інформації, наукових і науково-технічних бібліотек, комерційних центрів,

підприємств, установ і організацій.

Інформація — це дані, факти або знання, які передаються або отримуються для розуміння ситуації, прийняття рішень або впливу на подальші події.

Інформація (від лат. *informatio* — знаходження, надання форми тому, що раніше було невідомим, безформним) — новина, повідомлення, які знижують невизначеність і сприяють зростанню обізнаності, поінформованості отримувача. Результат інтелектуальної (аналітико-синтетичної чи евристичної) діяльності певної людини щодо подання відомостей, повідомлень, сигналів, кодів, образів тощо.

Інформація (від лат. *informatio* — знаходження, надання форми тому, що раніше було невідомим, безформним) — новина, повідомлення, які знижують невизначеність і сприяють зростанню обізнаності, поінформованості отримувача. Результат інтелектуальної (аналітико-синтетичної чи евристичної) діяльності певної людини щодо подання відомостей, повідомлень, сигналів, кодів, образів тощо.

Іншими словами, нормативно-правовий акт — це [документ](#), ухвалений у визначеному порядку компетентним органом [публічної влади](#), у якому містяться норми права.

- К -

Кабінет керівника — це робоче приміщення, призначене для роботи керівника організації, директора чи іншого вищого керівництва. Кабінет керівника зазвичай оснащений необхідними робочими меблями, технікою.

Кайдзен — японська філософія безперервного вдосконалення процесів шляхом залучення всіх працівників.

Календарний план — документ, що містить заплановані дати та часи проведення службових нарад на певний період часу, з урахуванням важливих подій і завдань організації.

Карбоновий слід — сукупний обсяг викидів парникових газів, спричинених діяльністю організації або виробництвом продукту.

Кар'єра — послідовність посад або досягнень у професійній діяльності, зазвичай пов'язана з ростом у сфері бізнесу або управління.

Картування потоку створення цінності (VSM) — метод візуалізації та аналізу потоку матеріалів і інформації для оптимізації процесів.

Кафетерійний план винагород — система, що дозволяє працівникам обирати ті винагороди, які найбільше відповідають їхнім потребам.

- Кваліфікація учасників** — рівень освіти, професійної підготовки та досвіду учасників наради, що впливає на їхню здатність приймати інформовані рішення та робити вагомий внесок у обговорення.
- Квантовий маркетинг** — застосування принципів квантової фізики у прийнятті рішень споживачами.
- Квізи та тести в комунікаціях** — залучення аудиторії через інтерактивні опитування та завдання.
- Керівник демократичний** — менеджер, який делегує владні повноваження підлеглим і втягує їх у процес прийняття рішень.
- Керівник наради** — особа, відповідальна за організацію та ведення наради, координацію порядку денного та встановлення процедур для ефективного обговорення питань.
- Керівництво** — процес впливу на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою рішення виробничих задач; така комбінація переконання, примусу і прикладу, яка здатна змусити людей виконувати те, що від них потрібно; право особистості давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.
- Керівництво** — процес впливу на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою рішення виробничих задач; така комбінація переконання, примусу і прикладу, яка здатна змусити людей виконувати те, що від них потрібно; право особистості давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.
- Керівництво** — процес, за допомогою якого людина або група людей спрямовують дії і зусилля інших для досягнення спільної мети або результату.
- Кібербезпека** — це комплекс процесів, практичних порад і технологічних рішень, які допомагають захищати важливі системи й мережу від кібератак. Оскільки об'єм даних збільшується й усе більше користувачів працюють і спілкуються звідусіль, кіберзлочинці розробляють складні методи, щоб отримувати доступ до ресурсів, викрадати дані, саботувати роботу компаній або вимагати гроші. Щороку кількість атак збільшується, а зловмисники розробляють нові методи для уникнення виявлення. Ефективна програма з кібербезпеки включає фахівців, процеси й технологічні рішення, які разом зменшують ризик перерв у роботі компаній, фінансових втрат і підриву репутації внаслідок атак.
- Кібербезпека** — захист комп'ютерних систем, мереж та даних від несанкціонованого доступу, використання, розголошення, порушення, модифікації або знищення.
- Кібер-комунікації** — організація присутності брендів у метавсесвітах та віртуальних світах.

Класифікація даних: процес впорядкування та групування даних згідно з певними критеріями або категоріями для зручності організації та доступу.

Класифікація — системний розподіл досліджуваних предметів, явищ, процесів за родами, видами, типами, з якими-небудь істотними ознаками для зручності їх дослідження; угруповання вихідних понять і розташування їх у певному порядку, що відбиває ступінь цієї схожості.

Кластерний маркетинг — об'єднання зусиль кількох компаній галузі для спільних комунікаційних дій.

Ключові показники ефективності (KPI) — вимірювані індикатори, що використовуються для оцінки успішності досягнення стратегічних і операційних цілей організації.

Ко-брендинг — об'єднання двох або більше брендів у спільних комунікаційних кампаніях.

Когнітивний дисонанс — психологічний стан внутрішнього дискомфорту або напруження через суперечливі думки, переконання або вчинки.

Когнітивний дисонанс у комунікаціях — створення ситуацій невідповідності думок і вчинків.

Когнітивний маркетинг — комунікації, що враховують особливості сприйняття людського мозку.

Когнітивні упередження — врахування психологічних ефектів, що викривляють сприйняття, у комунікаціях.

Кодифіковані знання — знання, які можна систематизувати, зафіксувати, скопіювати, передати, забезпечити їм правову охорону.

Колектив — група людей, яка працює або діє разом для досягнення спільної мети, завдання або цілі.

Колективний договір — угода між роботодавцем та профспілкою, що регулює трудові відносини в організації.

Колективний знак — знак для товарів і послуг, який слугує для позначення продукції, що має спільні якісні характеристики і виробляється підприємствами, пов'язаними господарсько правовими чи організаційно-правовими відносинами.

Команда — група людей у кількості 5-10 чоловік з різною підготовкою, знаннями, уміннями, залучених з різних сфер професійної діяльності, з різних функціональних відділів організації для спільної роботи над виконанням визначеної задачі.

Командні ролі Белбіна — категоризація ролей членів команди за їхніми поведінковими особливостями та внеском у командну роботу.

Комбінований платіж — ліцензійний платіж, що включає роялті та паушальний платіж.

Комерціалізація інтелектуальної власності — відносини з приводу використання інтелектуальної власності в ринковій економіці, які

набувають інституційного оформлення в угодах щодо прав на об'єкти інтелектуальної власності як специфічного товару, введеного у господарський обіг.

Комерційна концесія (від лат. *concessio* — дозвіл, поступка) — термін, що використовується в Україні для законодавчого регулювання комерційних відносин, відомих у міжнародній практиці як франчайзинг. Згідно

з договором комерційної концесії одна сторона (правовласник) зобов'язується за плату надати другій стороні (користувачеві) право користуватись комплексом належних їй правомочностей з метою виготовлення і (або) продажу певного товару (послуги), в т. ч. право на фірмове найменування, комерційне позначення, торговельну марку, винахід тощо.

Комерційна таємниця — інформація, яка є секретною в тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію.

Комерційна таємниця — інформація, яка є секретною в тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію.

Комерційне найменування — постійна назва юридичної особи — суб'єкта підприємницької діяльності, яка індивідуалізує і вирізняє його з-поміж інших.

Комерційне найменування — постійна назва юридичної особи — суб'єкта підприємницької діяльності, яка індивідуалізує і вирізняє його з-поміж інших.

Комп'ютерна програма — набір інструкцій у вигляді слів, цифр, кодів, схем, символів чи в будь-якому іншому вигляді, виражених у формі, придатній для зчитування комп'ютером, які приводять його у дію для досягнення певної мети або результату (це поняття охоплює як операційну систему, так і прикладну програму, виражені у вихідному або об'єктному кодах).

Комп'ютерна програма — набір інструкцій у вигляді слів, цифр, кодів, схем, символів чи в будь-якому іншому вигляді, виражених у формі, придатній для зчитування комп'ютером, які приводять його у дію для досягнення певної мети або результату (це поняття охоплює як операційну систему,

так і прикладну програму, виражені у вихідному або об'єктному кодах).

Комп'ютерна програма вільного користування — це комп'ютерна програма, що розповсюджується на умовах ліцензії, що надає користувачеві дозвіл на: використання програми з будь-якою метою; доступ до програмного коду; будь-які дослідження механізмів функціонування програми; використання механізмів (принципів) функціонування будь-яких довільних частин коду програми для створення інших програм та (або) адаптації до потреб користувача; відтворення програми і розповсюдження копій програми будь-яким способом та в будь-якій формі; зміну і вільне розповсюдження як оригінальної програми, так і зміненої, за тими самими умовами, під які підпадає і оригінальна програма.

Комп'ютерна програма вільного користування — це комп'ютерна програма, що розповсюджується на умовах ліцензії, що надає користувачеві дозвіл на: використання програми з будь-якою метою; доступ до програмного коду; будь-які дослідження механізмів функціонування програми; використання механізмів (принципів) функціонування будь-яких довільних частин коду програми для створення інших програм та (або) адаптації до потреб користувача; відтворення програми і розповсюдження копій програми будь-яким способом та в будь-якій формі; зміну і вільне розповсюдження як оригінальної програми, так і зміненої, за тими самими умовами, під які підпадає і оригінальна програма.

Комп'ютерна програма навчального призначення — це комп'ютерна програма, яка є засобом навчання, що зберігається на цифрових або аналогових носіях даних і відтворюється на електронному обладнанні.

Комп'ютерна програма навчального призначення — це комп'ютерна прог

Компаративні комунікації — порівняння в комунікаціях власного продукту з конкурентами.

Компенсаційний пакет — сукупність винагород, що надаються працівникам у грошовій та негрошовій формах за їхню працю.

Компетентність — рівень знань, досвіду та професійних навичок учасників наради, що може впливати на якість обговорення питань та прийняття обґрунтованих рішень.

Компетенція — це сукупність знань, навичок, досвіду та особистих якостей, необхідних для успішного виконання певних робочих обов'язків або завдань.

Компіляція (від лат. *compilatio* — пограбування, накопичення виписок, збірка документів) — збирання та впорядкування матеріалів або даних, що вже існували раніше, їх оригінальне розміщення, в результаті якого створюється авторський твір.

Компіляція (від лат. *compilatio* — пограбування, накопичення виписок, збірка

документів) — збирання та впорядкування матеріалів або даних, що вже існували раніше, їх оригінальне розміщення, в результаті якого створюється авторський твір.

Комплаєнс — забезпечення відповідності діяльності організації правовим нормам, етичним стандартам та внутрішнім політикам.

Компроміс — досягнення згоди між учасниками наради шляхом узгодження позицій та виявлення оптимального рішення, що враховує інтереси всіх сторін.

Комунікабельність — риса особистості, здатність її до спілкування з іншими людьми, товариськість.

Комуніканти — особи, які беруть участь у комунікації.

Комунікативна поведінка — сукупність мовних і позамовних дій, здійснених комунікантами в межах комунікативного акту з метою досягнення комунікативної мети/стратегічного результату.

Комунікативна стратегія (грец. stratos — військо і ago — веду) — когнітивний процес, тобто глобальний рівень усвідомлення ситуації, в якому мовець співвідносить свою комунікативну мету з конкретним мовним вираженням.

Комунікативна тактика (грец. taktike — мистецтво шикування військ) — конкретні мовленнєві дії, що мають на меті досягнення впливу на певному етапі стратегічної взаємодії.

Комунікації в умовах диджиталізації — адаптація до цифрових викликів і можливостей.

Комунікації для розвитку — використання комунікацій для інформування та залучення громадськості.

Комунікації довіри — формування та підтримка довіри до організації засобами комунікацій.

Комунікаційна компетентність — навички для ефективної комунікації.

Комунікаційна підтримка ребрендингу — заходи щодо інформування під час оновлення бренду.

Комунікаційна політика — система принципів комунікаційної діяльності в компанії.

Комунікаційна стратегія — довгостроковий план комунікаційних заходів організації.

Комунікаційна стратегія — план дій щодо ефективного інформування усіх учасників наради про порядок денний, очікувані результати та інші важливі аспекти за допомогою різних комунікаційних каналів.

Комунікаційний аудит — оцінка ефективності комунікаційних процесів в організації.

Комунікаційний менеджмент — процес планування, організації, реалізації та контролю комунікаційної діяльності організації.

Комунікаційний план — документ з метою, стратегіями, заходами

комунікаційної кампанії.

Комунікаційний простір — сукупність каналів і платформ для передачі інформації.

Комунікаційні бар'єри — перешкоди для ефективного обміну інформацією.

Комунікаційні технології — цифрові інструменти та канали для комунікацій.

Комунікація — процес обміну інформацією, ідеями, думками або почуттями між людьми за допомогою мовлення, писемності або інших засобів.

Комунікація в менеджменті — процес обміну інформацією та ідеями між учасниками організації.

Комунікація в управлінні — процес спілкування, зв'язок між двома або більше індивідуумами, заснований на взаєморозумінні; повідомлення інформації від однієї особи до іншої або ряду осіб.

Комунікація цінностей бренду — донесення базових цінностей компанії до цільових аудиторій.

Конгломератна диверсифікація — стратегія, при якій компанія виходить за межі своєї основної галузі та починає діяти в абсолютно нових сферах бізнесу.

Конкретний — реально існуючий, цілком визначений, точний.

Конкурентоспроможність — здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам.

Конкурентоспроможність — здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам.

Конкурентоспроможність — здатність організації ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи вигоди для своїх клієнтів і зберігаючи свою позицію на ринку.

Конкуренція — спроба одержання винагороди шляхом відсторонення чи випередження суперників (конкурентів), які прагнуть досягти ідентичних цілей; особливий тип соціального конфлікту, метою якого є одержання вигоди, прибутку, доступу до матеріальних чи духовних цінностей з використанням лише таких форм боротьби, що визнані морально-правовими в даному суспільстві.

Конкуренція — спроба одержання винагороди шляхом відсторонення чи випередження суперників (конкурентів), які прагнуть досягти ідентичних цілей; особливий тип соціального конфлікту, метою якого є одержання вигоди, прибутку, доступу до матеріальних чи духовних цінностей з використанням лише таких форм боротьби, що визнані морально-правовими в даному суспільстві.

Консенсус — загальна згода усіх учасників наради щодо прийняття певного рішення або напрямку дій, досягнута шляхом обговорення та узгодження різних точок зору.

Консенсусне прийняття рішень — процес, при якому рішення приймається за загальною згодою всіх учасників групи.

Консолідація даних — це зручний спосіб об'єднання даних із різних джерел в одному звіті. Наприклад, якщо в кожному з регіональних офісів вашої компанії є зведена таблиця про витрати, за допомогою консолідації даних такі значення можна об'єднати в корпоративному звіті про витрати.

Конструктивний діалог — взаємне обговорення питань та проблем наради з метою пошуку оптимальних рішень та покращення ситуації у колективі чи організації.

Контекстуалізація — розуміння і врахування контексту (внутрішніх і зовнішніх факторів) під час обговорення нарадою певних питань чи проблем.

Контент-маркетинг — створення та поширення корисного контенту для залучення аудиторії.

Контрафактна продукція — продукція або примірник, які випускаються, відтворюються, публікуються, розповсюджуються, реалізуються тощо з порушенням майнових прав інтелектуальної власності.

Контрафактний примірник твору, фонограми, відеограми — примірник твору, фонограми чи відеограми, відтворений, опублікований і (або) розповсюджуваний з порушенням авторського права і (або) суміжних прав, у тому числі примірники захищених в Україні творів, фонограм і відеограм, що ввозяться на митну територію України без згоди автора чи іншого суб'єкта авторського права і (або) суміжних прав, зокрема з країн, в яких ці твори, фонограми і відеограми ніколи не охоронялися або перестали охоронятися.

Контрінтуїтивний маркетинг — комунікації, що йдуть всупереч типовим очікуванням аудиторії.

Контролінг — система управління організацією, яка забезпечує її ефективне функціонування та своєчасну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Контроль — одна з основних функцій менеджменту, що забезпечує зворотний зв'язок між суб'єктом та об'єктом управління, під час якої виявляються відхилення фактичного стану об'єкта управління від запланованого.

Контроль — процес вимірювання та оцінки фактичних результатів діяльності організації для забезпечення їх відповідності встановленим цілям.

Контроль виконання рішень — система перевірки та моніторингу виконання рішень, прийнятих нарадою, для забезпечення їх вчасного і якісного виконання іншими членами організації.

Контроль доступу — механізми та політики, спрямовані на обмеження та регулювання доступу користувачів до інформації на основі їхніх прав та ролей.

Контрольна карта — графічний інструмент для відстеження та аналізу варіацій процесу з метою його контролю.

Контрольні карти Шухарта — статистичний інструмент для моніторингу та аналізу стабільності процесів.

Конфіденційність інформації — захист інформації від несанкціонованого доступу, розголошення або використання.

Конфлікт — відсутність згоди між сторонами, за якої кожна сторона прагне досягти поставлених цілей за рахунок інтересів іншої.

Конфлікт (з лат. *conflictus* — зіткнення) — особливий вид особистісної взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні в даній ситуації цілі, інтереси, типи поведінки і під час якого виникають неприємні почуття та переживання.

Конфлікт інтересів — ситуація, коли особисті інтереси працівника можуть вплинути на неупереджене виконання ним службових обов'язків.

Конфліктна ситуація — ситуація, що передуює процесу конфлікту. Залежно від реакції індивіда конфлікт може відбутися або не відбутися.

Конфліктна ситуація — суперечні позиції сторін, прагнення до протилежних цілей, розбіжності в інтересах і бажаннях.

Конформізм — феномен згоди особистості з думкою групової більшості.

Концепція «канбан» — ефективна система організації потоку матеріалів і комплектуючих у виробництві.

Концепція «Точно вчасно» (Just-in-Time) — система організації виробництва, при якій деталі та матеріали надходять на наступний етап точно в потрібний час.

Кооперація — це взаємодія між людьми або групами з метою спільного досягнення цілей або вирішення завдань. Кооперація включає співпрацю, взаємодопомогу та обмін ресурсами.

Кооперація праці — це взаємодія та співробітництво між працівниками з різними спеціалізаціями або навичками з метою оптимізації робочих процесів та досягнення кращих результатів.

Координаційний комітет — група осіб, відповідальних за підготовку та організацію проведення наради, включаючи планування, взаємодію з учасниками та контроль за виконанням рішень.

Координація — забезпечення погодженості між ланками управління, а також створення всередині організації раціональних зв'язків.

Координація — організація та узгодження дій між усіма учасниками наради з метою досягнення спільної мети або розв'язання певних проблем.

Координація — узгодження, супідрядність дій різних посад і підрозділів організації.

Координація — узгодження, супідрядність дій різних посад і підрозділів організації.

Копірайтинг — написання рекламних та PR-текстів для потреб організації.

Коректний — чемний, ввічливий, тактовний.

Користування — одна з основних правомочностей власника, санкціоновані

суспільством відносини щодо здобування у процесі використання корисних властивостей об'єкта власності.

Корпоративна ідентичність — унікальний образ організації на основі місії, цінностей, атрибутів.

Корпоративна інформаційна система (Enterprise Information System, EIS) — інформаційна система, яка об'єднує в собі різні функціональні області та процеси в організації для підтримки управлінських рішень.

Корпоративна культура — особливий стиль поведінки, що культивується в корпорації та з'єднує чи роз'єднує працівників у процесі досягнення стратегічних і поточних цілей.

Корпоративна культура — система цінностей, норм, традицій, що впливає на комунікації.

Корпоративна культура — сукупність норм, цінностей, традицій та уявлень, що визначають поведінку співробітників організації.

Корпоративна соціальна відповідальність — залучення організації до вирішення суспільних проблем.

Корпоративна соціальна відповідальність — концепція, яка акцентує увагу на відповідальності організації перед суспільством та зацікавленими сторонами.

Корпоративна сталість — інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів у стратегію та операції організації.

Корпоративне управління — система відносин між власниками, менеджерами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами.

Корпоративне управління — система правил та процесів, що визначають взаємовідносини між менеджментом, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами.

Корпоративний брендинг — формування іміджу організації через корпоративні комунікації.

Корпоративний нарратив — створення послідовної історії бренду для кращого сприйняття аудиторією.

Корпоративний портал це, в загальному випадку, [вебітерфейс](#) для доступу співробітника до корпоративних даних і додатків. Часто корпоративний портал сприймається, як синонім [інтранету](#). Альтернативна точка зору полягає в тому, що корпоративний портал — це лише видима для користувача частина інтранету.

Корпоративний стиль спілкування — принципи та правила комунікаційних звернень.

Корпоративні комунікації — система заходів організації з інформаційного обміну із цільовими аудиторіями.

Корпоративні медіа — власні канали організації для взаємодії з аудиторіями.

Корпоративні події — організація та проведення заходів як інструмент комунікацій.

Космополітичні комунікації — комунікації, орієнтовані на глобальну аудиторію та світовий масштаб.

Коучинг — метод розвитку людських ресурсів, який допомагає працівникам розкривати свій потенціал і досягати поставлених цілей.

Краудсорсинг — залучення широкого кола людей для вирішення певних завдань або генерування ідей шляхом відкритого онлайн-співробітництва.

Краудсорсинг ідей — залучення широкої аудиторії до генерації ідей та рішень для комунікаційних кампаній.

Краудсорсингові комунікації — залучення натовпу до створення контенту, ідей та знань.

Креативний менеджмент — напрямок управління, спрямований на стимулювання творчості та інноваційності в організації.

Креативні комунікації — нестандартні рішення для створення та поширення повідомлень.

Креативність — здатність учасників наради до генерації нових ідей, навіть за умови обговорення складних або нестандартних питань.

Кризовий PR — комунікаційні заходи під час кризових ситуацій для мінімізації репутаційних ризиків.

Кризові комунікації — управління інформаційними потоками під час криз.

Критерії ефективності управлінської праці — якість вирішення управлінських ситуацій, а також кількість якісно вирішених управлінських ситуацій певним керівником або колективом, який він очолює (за Й. Кхолом)

Критика — це процес аналізу та оцінки якості, ефективності або правильності чогось, часто з метою виявлення недоліків та покращення.

Критичне мислення — здатність учасників наради критично оцінювати і аналізувати інформацію, висловлювати обґрунтовані судження та запитання з метою досягнення найкращих результатів.

Критичність інформації — оцінка важливості та значення інформації для функціонування організації та досягнення її цілей.

Крос-культурний менеджмент — управління організацією з урахуванням культурних відмінностей та особливостей різних країн.

Кросмедіа-комунікації — поширення контенту на різних платформах і у різних форматах.

Кросс-докінг — логістична технологія, що дозволяє мінімізувати час перебування товару на складі за рахунок безпосереднього перевантаження.

Культура — сукупність спільних цінностей, переконань, підходів і норм, які визначають спосіб життя та роботи в організації, а також її взаємодію з зовнішнім середовищем.

Культура безпеки — сукупність цінностей, переконань, знань та моделей поведінки, що стосуються питань безпеки в організації.

Культура нарад — сукупність підходів, норм і цінностей, що характеризують стиль проведення нарад у конкретній організації, включаючи взаємодію, відкритість до думок і взаємоповагу.

Культура спілкування — це сума набутих людиною знань, вмінь та навичок спілкування, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку.

- Л -

Латеральне лідерство — концепція лідерства, за якої роль лідера переходить від одного члена команди до іншого залежно від ситуації.

Легітимізація рішень — процес, за яким прийняті на нараді рішення стають чинними і мають офіційний статус у контексті організаційних процесів.

Легітимність рішень — ступінь прийняття рішень нарадою з урахуванням законності, статутних норм і процедур, що забезпечує їхню правомірність і прийнятність для всіх зацікавлених сторін.

Лендінг-стратегія — використання лендінгів (одностраничників) у комунікаціях з потенційними клієнтами.

Листування — офіційний звіт або лист з підтвердженням прийнятих нарадою рішень та встановлених завдань для подальшого виконання.

Лід (Lead) — потенційний клієнт, який виявив інтерес до продукту чи послуги організації, але ще не здійснив покупку чи не виявив повний інтерес.

Лідер наради — особа, яка відповідає за керівництво та координацію процесу наради, забезпечення порядку денного, ведення обговорення та прийняття рішень.

Лідерство — здатність впливати на інших та надихати їх для досягнення спільних цілей.

Лідерство в галузі (Thought Leadership) — позиціонування організації як експерта та авторитету в своїй галузі за допомогою створення та поширення цінної інформації та думок.

Лідерство учасників — здатність окремих учасників наради брати на себе ініціативу, пропонувати ідеї та вести обговорення з метою досягнення позитивних результатів.

Лідерська колегіальність — співпраця між керівником наради та усіма учасниками з метою досягнення консенсусу, взаєморозуміння та спільного розв'язання питань.

Лідерські якості — властивості особистості керівника наради, які сприяють вирішенню проблем, координації дій та мотивації учасників до досягнення спільних цілей.

Лізинг персоналу — залучення працівників від спеціалізованої організації (лізингової компанії) для виконання певних робіт на визначений

термін.

Лімінальні комунікації — комунікації на межі між реальним та віртуальним світом.

Ліміт часу — обмеження, встановлене для кожного пункту порядку денного наради, яке визначає максимально допустимий час для обговорення питання з метою ефективного використання часу.

Лінгвістичний маркетинг — вивчення впливу мовних конструкцій на сприйняття комунікацій.

Лінійна структура наради — організаційна форма проведення наради, при якій керівник наради веде обговорення відповідно до пунктів порядку денного послідовно від одного до іншого.

Ліцензійний договір — договір, у якому одна сторона (ліцензіар) надає другій стороні (ліцензіату) дозвіл на використання комп'ютерної програми (ліцензію) на умовах, визначених за взаємною згодою сторін з урахуванням вимог чинного законодавства.

Ліцензійні операції — продаж і придбання виключних прав на запатентований винахід або дозволу на використання винаходу чи ноу-хау з дотриманням певних юридичних заходів.

Ліцензія на використання об'єкта права інтелектуальної власності — це письмове повноваження на використання комп'ютерної програми в певній обмеженій сфері, надане особою, яка має виключне право дозволяти використання комп'ютерної програми. Ліцензія на використання комп'ютерної програми може бути виключною, одиничною, невиключною, а також іншого виду, що не суперечить закону.

Ліцензія (дозвіл) — у загальному значенні — це документ, що демонструє певний дозвіл. Документ державного зразка, що засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов.

Ліцензування (Licensing) — процес отримання дозволу на використання програмного забезпечення або іншої інтелектуальної власності за певними умовами.

Лобіювання — активна спроба впливу на рішення наради через аргументацію, переконування та обговорення ідеї чи підтримки певних позицій учасниками.

Логін (Login) — у комп'ютерній безпеці — алфавітно-цифровий набір символів, що ідентифікує користувача [комп'ютера](#) або [комп'ютерної мережі](#). Логін разом із [паролем](#) зберігаються в [обліковому записі](#) та використовуються [операційною системою](#) чи іншою комп'ютерною системою для надання користувачу дозволу на з'єднання з комп'ютерною системою та визначення його прав доступу до ресурсів

мережі. Логін має бути унікальним в межах даної системи. Логін (**логування**) — також процедура входу ([ідентифікації](#) і згодом [автентифікації](#)) користувача в комп'ютерну систему. Ідентифікатор, який використовується користувачем для входу в систему або облікового запису.

Логістика — наука про планування, контроль та управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними операціями.

Логістика наради — організація всіх технічних і логістичних аспектів для забезпечення успішного проведення наради, включаючи зал, обладнання, матеріали та інші ресурси.

Логомахія в комунікаціях — боротьба за допомогою слів та мовних конструкцій, суперечка, дискусія щодо термінів, визначень та формулювань в рамках комунікаційних процесів.

Логотип (від гр. *logos* — слово, *typos* — відбиток) — словесний знак для товарів та послуг в особливому графічному виконанні (наприклад, з використанням різних шрифтів).

Логування (Logging) — це це вивід у лог певної інфи, яка допоможе побачити, де порився баг. Процес запису подій чи дій, що відбуваються в системі, для забезпечення слідування та аналізу.

Локалізація — визначення місця та часу проведення наради з урахуванням зручностей для усіх учасників, а також наявності необхідних умов для проведення наради.

Локалізація (Localization) — це обмеження місця дії того чи іншого явища, процесу певними просторовими межами. Процес адаптації програмного забезпечення, веб-сайту або продукту до конкретного регіонального чи культурного контексту.

Локальна мережа (LAN) — є об'єднанням певного числа комп'ютерів на відносно невеликій території. В порівнянні з [глобальною мережею](#) (WAN), локальна мережа зазвичай має більшу [швидкість обміну даними](#), менше географічне покриття та відсутність потреби використовувати [запозичену телекомунікаційну лінію зв'язку](#).

Локальна новизна — новизна, що встановлюється за виданими в Україні патентами і поданими до Держдепартаменту заявками на видачу патентів.

Локомотивний ефект — ситуація, коли активна участь певного учасника наради стимулює інших до активної участі і конструктивного внеску в обговорення та прийняття рішень.

Лояльність до процесу — прихильність учасників наради до правил і процедур, визначених для її проведення, з метою забезпечення

адекватного і конструктивного внеску в обговорення та прийняття рішень.

Лояльність до рішень — готовність учасників наради підтримати і виконати прийняті рішення, навіть якщо їхній особистий погляд відрізняється від вирішеного.

Лояльність клієнтів — це ступінь задоволення та вірності клієнтів організації, яка може виражатися у повторних покупках та рекомендаціях.

Людино-орієнтовані комунікації — розробка комунікаційних рішень з урахуванням потреб і особливостей людей.

Людський капітал — комплекс накопичених людиною знань, практичних навичок, творчих здібностей, культурних і моральних цінностей, її фізичних характеристик, які використовуються з метою збільшення доходу.

- М -

Мандат учасників — визначення повноважень та обов'язків учасників наради, що регулює їхню участь у процесі прийняття рішень та виконання визначених завдань.

Маніпулятор — людина, яка свідомо (тоді це цинізм) або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

Маніпуляція — комунікативний вплив, який веде до створення в іншій людини мотиваційних станів (почуттів, стереотипів), що спонукають його до поведінки, вигідної тому, хто на неї впливає.

Маркетинг — “вид людської діяльності, спрямованої на задоволення запитів і потреб за допомогою обміну” (Ф.Котлер); комплексна система заходів щодо вивчення ринкових відносин і активного впливу на споживчий попит.

Маркетинг розсіяної уваги — комунікаційні техніки для залучення аудиторії з низькою концентрацією уваги.

Маркетинг страху — апелювання до страхів та фобій у комунікаційних повідомленнях.

Маркетинг-панк — нонконформістський, антиавторитарний підхід до комунікацій.

Масштабованість інформаційних систем — властивість системи або додатку, яка дозволяє їм збільшувати обсяг роботи та кількість користувачів без значного зниження продуктивності.

Масштабування ідеї — процес розгортання успішних ідей чи рішень, що були обговорені на нараді, для їхнього впровадження в широкому масштабі в організації.

Матеріали для наради — інформаційні ресурси, які підготовлені для учасників наради, включаючи порядок денний, звіти, аналітичні документи та інші матеріали, необхідні для обговорення питань.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) — інструмент для аналізу та планування портфеля продуктів компанії.

Матриця відповідальності — інструмент, що визначає відповідальність конкретних осіб за виконання певних завдань або реалізацію прийнятих на нараді рішень.

Матриця розподілу відповідальності — інструмент візуалізації розподілу ролей і відповідальності між членами команди проекту.

Матрична організаційна структура — структура, яка поєднує елементи функціональної та продуктової структур для забезпечення гнучкості та ефективності.

Матричне управління — організаційна структура, що поєднує принципи функціонального та продуктового/проектного управління.

Матричні комунікації — організація взаємодії за принципом поєднання різних комунікаційних майданчиків.

Машинне навчання — галузь штучного інтелекту, в якій комп'ютерні системи здатні навчатися без прямого програмування.

Медіа-відносини — взаємодія зі ЗМІ, розміщення матеріалів, прес-заходи.

Медійна грамотність — навички критичного сприйняття та оцінки комунікацій зі ЗМІ.

Менеджер — управитель, керівник, директор, адміністратор, найманий професійний управитель, котрий не є власником компанії.

Менеджер — це особа, яка відповідає за керівництво, планування, координацію та контроль роботи підрозділу, групи або проекту в організації з метою досягнення поставлених цілей.

Менеджмент — керування, завідування, організація, керівництво людьми і виробництвом, що дозволяє виконувати поставлені задачі найбільш гуманним шляхом; сукупність функцій, спрямованих на ефективне і результативне використання ресурсів для визначених організаційних цілей; система управління виробництвом, застосовувана з метою підвищення його ефективності й одержання прибутку.

Менеджмент — керування, завідування, організація, керівництво людьми і виробництвом, що дозволяє виконувати поставлені задачі найбільш гуманним шляхом; сукупність функцій, спрямованих на ефективне і результативне використання ресурсів для визначених організаційних цілей; система управління виробництвом, застосовувана з метою підвищення його ефективності й одержання прибутку.

Менеджмент — процес планування, організації, спрямування та контролю ресурсів для досягнення мети організації чи проекту.

Менеджмент — це процес планування, організації, мотивації та контролю

для досягнення поставлених цілей організації.

Менеджмент (за оксфордським словником англійської мови) — спосіб, манера спілкування з людьми; влада та мистецтво управління; вміння особливого роду та адміністративні навички; орган управління, адміністративна одиниця; інтегральний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації й управляють ними шляхом постановки цілей та розроблення способів їх досягнення.

Менталітет керівника — сукупність переконань, цінностей та психологічних особливостей, які визначають спосіб мислення та поведінку людини у керівній позиції.

Мережева безпека — заходи та політики, спрямовані на захист комп'ютерних мереж від несанкціонованого доступу, втручання чи зловмисних атак.

Мережева організація — об'єднання незалежних організацій для спільного використання ресурсів та обміну інформацією.

Мережевий підхід у комунікаціях — побудова багатосторонніх зв'язків зі стейкхолдерами.

Мережеві протоколи — стандартні правила та процедури, що визначають формат, послідовність та обмін даними між пристроями в комп'ютерній мережі.

Мета — ідеальне, уявне передбачення результату діяльності; відправний пункт при розробці і прийнятті планів і управлінських рішень; як мотив направляє і регулює людську діяльність.

Мета в менеджменті — визначення майбутнього стану системи (об'єкта) управління, якого необхідно досягти за певний період часу; ідеальне уявне передбачення результатів діяльності.

Мета наради — основна ціль, яку необхідно досягти під час проведення наради. Визначення мети допомагає учасникам зорієнтуватися на обговорення питань та прийняття рішень, спрямованих на досягнення конкретних результатів.

Мета професійного спілкування — регулювання ділових стосунків у виробничо-професійній діяльності через розв'язання професійних завдань.

Метод — це спосіб побудови і обґрунтування соціологічних знань, сукупність прийомів, процедур та операцій емпіричного і теоретичного пізнання соціальної реальності.

Метод «кусків» — прийом спростовування аргументації партнера; полягає в розчленовуванні виступу на три «куски»: незаперечні факти, спірні положення, помилкові погляди. Потім, не стосуючись сильних сторін позиції партнера, упор робиться на спірні і помилкові заяви і твердження.

- Метод «так» — «але»** — прийом спростовування аргументації партнера; якщо партнер наводить незаперечні аргументи, які неможливо спростувати, з ними варто погодитися, але знайти зачіпку, щоб висловити сумніви, зауваження.
- Метод 5S** — система організації робочого місця та підтримки порядку для підвищення продуктивності праці.
- Метод виведення з теми** — один з методів аргументації; постійна зміна акцентів з наступною зміною суті справи для виграшу часу.
- Метод видимої підтримки** — один з методів аргументації, застосовується після висловлення співрозмовника — спочатку виявити підтримку його позиції, а потім «завдати удару» по помічених слабких, уразливих місцях.
- Метод діалогового проектування** — підхід до розробки систем, заснований на активній участі користувачів на всіх етапах проектування.
- Метод ігнорування** — прийом спростовування аргументації партнера; співрозмовник робить вигляд, що не помічає невідхильних аргументів, і твердо веде свою лінію в переговорах, використовуючи власні найбільш вагомні аргументи і переконливі докази.
- Метод критичного шляху (CPM)** — методика планування та контролю проектів, що дозволяє визначити критичний шлях та резерви часу.
- Метод освоєного обсягу (EVM)** — техніка вимірювання продуктивності та прогнозування результатів проекту.
- Метод оцінки та перегляду програм (PERT)** — метод планування та контролю проектів, що використовується в умовах невизначеності.
- Метод розгортання функції якості (QFD)** — підхід до перетворення вимог споживачів на технічні вимоги до продукту.
- Метод системного опитування** — метод аргументації; ставляться заздалегідь продумані запитання, що змушують співрозмовника суперечити самому собі.
- Метод фундаментальний** — метод аргументації, полягає у обґрунтуванні доводів, пропозицій, ідей незаперечними фактами, цифрами, прикладами.
- Методи аналізу даних** — способи обробки та інтерпретації великих обсягів даних з метою отримання цінної інформації та висновків для прийняття управлінських рішень.
- Методи аутентифікації** — процес визначення та підтвердження ідентичності користувача або пристрою, який намагається отримати доступ до системи.
- Методи управління** — засоби здійснення управлінських впливів на персонал для досягнення цілей управління організацією, процесом тощо.

Методи шифрування — техніки перетворення звичайного тексту в нечитабельний формат (шифрований), який може бути прочитаний тільки за допомогою ключа шифрування.

Методика SWOT-аналізу — інструмент стратегічного аналізу, що використовується на нараді для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз організації чи проекту.

Методика оцінки ризиків — систематичний підхід до визначення, оцінки та управління ризиками, пов'язаними з інформаційною безпекою та управлінськими процесами.

Методологія «леана» (lean) — підхід до оптимізації виробничих процесів шляхом усунення втрат та непродуктивних дій.

Методологія «шести сигм» — підхід до вдосконалення бізнес-процесів, що зосереджується на усуненні дефектів і зменшенні варіацій.

Метрична комунікативістика — вимірювання та оцінка комунікаційних процесів з метою їх оптимізації.

Механістична організаційна структура — жорстка, ієрархічна структура з високим рівнем формалізації та централізації.

Міжгрупова упередженість — тенденція людей сприймати власну групу більш позитивно, ніж інші групи.

Міжгрупові конфлікти — конфлікти, що виникають між різними групами чи підрозділами організації.

Міжнародний менеджмент — управління організаціями, що здійснюють діяльність у різних країнах та культурних середовищах.

Міжнародним актом, який регулює використання і захист особових даних є Конвенція Ради Європи «Про захист фізичних осіб при автоматизованій обробці персональних даних» від 28 січня 1981 року.

Міжособистісні конфлікти — конфлікти, що виникають між окремими особами в організації через різницю в цілях, інтересах, поглядах чи цінностях.

Міміка (від грец. mīmikos — наслідуваний, акторський) — рухи м'язів обличчя, що виражають почуття і психічний стан людини.

Мінімальні стандарти наради — визначення основних вимог до організації та проведення наради з метою забезпечення її ефективності та відповідності стандартам організації.

Мінімізація — мінімізація означає зменшення чого-небудь до мінімуму або до найменшого можливого рівня.

Мінімізація конфліктів — зусилля, спрямовані на попередження та зменшення можливих конфліктів між учасниками наради, що можуть впливати на її ефективність та результативність.

Міні-наради — невеликі (мініатюрні) зустрічі, які проводяться окремо від основної наради з метою детальнішого обговорення конкретних аспектів певних питань або проектів.

Місія — сформульована вищим керівництвом і обнародована загальна стратегічна мета організації, зміст її існування з точки зору інтересів суспільства.

Міфодизайн у комунікаціях — створення та поширення брендових міфів і легенд.

Мобілогія — вивчення впливу мобільних технологій та пристроїв на поведінку споживачів.

Модель 7S McKinsey — інструмент аналізу організації, що включає стратегію, структуру, системи, спільні цінності, навички, стиль і штат.

Модель економічного розміру замовлення (EOQ) — модель, що допомагає визначити оптимальний розмір замовлення для мінімізації сукупних витрат на зберігання та поповнення запасів.

Модель етапів розвитку команди Тукмана — модель, яка описує п'ять стадій розвитку команди: формування, шторм, нормування, виконання та розпуск.

Модель когнітивного стилю Кіртона — класифікація людей за їхньою схильністю до інноваційного або адаптивного мислення.

Модель Курта Левіна — модель управління змінами, що складається з трьох етапів: «розморожування», «рух» та «заморожування».

Модель прийняття групових рішень — процес, який включає визначення проблеми, генерацію альтернатив, оцінку альтернатив та вибір оптимального рішення.

Модель прийняття рішень Врума-Йеттона — підхід до визначення оптимального рівня участі підлеглих у прийнятті рішень керівником.

Модель раціонального прийняття рішень — модель, що складається з таких етапів: виявлення та діагностування проблеми; формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень; виявлення альтернатив; оцінювання альтернатив; вибір оптимальної альтернативи; прийняття рішення; організація реалізації прийнятого рішення.

Модератор — особа, яка веде обговорення під час наради, контролює хід зустрічі, керує порядком денним та забезпечує дотримання часових обмежень.

Мозковий шторм — метод генерації ідей, при якому учасники вільно висловлюють свої думки без критики.

Мозковий шторм — техніка групового обговорення, яка сприяє швидкому генеруванню ідей і рішень, активізації творчого потенціалу учасників наради.

Моніторинг безпеки — процес постійного спостереження за системою або мережею для виявлення та реагування на потенційні загрози або порушення безпеки.

Моніторинг ефективності — систематична оцінка результатів та досягнень, які були визначені на нараді, з метою визначення ступеня відповідності поставленим цілям та завданням.

Моніторинг рішень — система контролю та оцінки виконання прийнятих рішень після закінчення наради з метою визначення їхньої ефективності та вчасності реалізації.

Моніторинг робочих груп — система контролю та підтримки діяльності робочих груп, створених на основі наради для вирішення конкретних завдань чи розробки проектів.

Мораль (з лат. *moris* — норов, звичай, характер) — теоретична сукупність поглядів на мораль та моральність, моральнісні відношення, якості, діяльність людини; це моральні принципи, норми і правила поведінки. Мораль визначає цінності людини, регулює її поведінку з точки зору принципового протиставлення добра та зла.

Моральна культура — частина існуючої в суспільстві культури, зміст якої включає вироблене віками загальнолюдське уявлення про добро, сумління, обов'язок і відповідну їм поведінку.

Мотиваційний пакет — комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення мотивації працівників.

Мотивація — процес спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей організації.

Мотивація — функція менеджменту, мета якої — створити у працівників стимули до праці і спонукати їх працювати з повною віддачею для задоволення власних потреб і досягнення цілей організації.

Мотивація учасників — заходи та стимули, спрямовані на підтримку активної участі та внеску учасників наради в процес обговорення та прийняття рішень.

Мультинаціональні корпорації — компанії, що мають виробничі потужності та ведуть бізнес у багатьох країнах світу.

- Н -

Навички — способи автоматичного виконання окремих компонентів процесу трудової діяльності.

Навички комунікативні — навички, необхідні для правильного розуміння інших людей і ефективної взаємодії з ними.

Навички презентації — здатність учасників наради ясно і переконливо викладати свої ідеї, підтримуючи їх відповідними аргументами і доказами.

- Навички прослуховування** — здатність учасників наради ефективно вислуховувати і розуміти позиції інших учасників без перебивання і забезпечення конструктивної взаємодії.
- Навчання та підготовка з безпеки інформації** — процес надання персоналу необхідних знань та навичок для захисту інформації в організації від потенційних загроз.
- Нагальні питання** — питання, які вимагають негайного вирішення на нараді через їхню важливість і вплив на діяльність організації чи проекту.
- Надійність зберігання даних** — здатність забезпечити невідкладний доступ та інтегритет даних у випадку потреби.
- Надійність інформаційних систем** — властивість системи забезпечувати стабільну та безперебійну роботу в умовах навантаження та можливих витоків.
- Налагодження комунікації** — заходи, спрямовані на покращення взаєморозуміння та ефективної взаємодії між усіма учасниками наради.
- Напрацювання рішень** — результативна частина наради, під час якої виробляються рішення для подальшого виконання.
- Нарада** — спільне обговорення важливих питань і прийняття рішень у всіх сферах громадського життя, форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників, дієва форма залучення членів трудового колективу до розв'язання завдань. Оптимальна кількість учасників наради — 10-12 осіб. Класифікація ділових нарад: роз'яснювальна, навчальна, проблемна, оперативна, координаційна, інструктивна (інформаційна).
- Наративна психологія у комунікаціях** — використання історій для впливу на емоції аудиторії.
- Наслідки рішень** — очікувані результати та вплив прийнятих рішень на подальшу роботу організації або виконання конкретних завдань.
- Наставництво** — процес передачі досвіду та знань від більш досвідченого працівника (наставника) менш досвідченому (підопічному).
- Наукова школа менеджменту** — підхід, започаткований Фредеріком Тейлором, який зосереджувався на раціоналізації робочих процесів та підвищенні продуктивності праці.
- Наявність порядку денного** — основний документ, що містить перелік питань, що обговорюються під час наради, та їхній порядок обговорення з метою структуризації і забезпечення систематичного підходу до обговорення.
- Невиробничі витрати часу** — це втрати часу, пов'язані з діяльністю, яка не приносить прямого виробничого результату, такі як очікування, перерви тощо.

Невідкладна відновлювальна дія (Emergency Recovery Action): заходи, що призначені для швидкого відновлення роботи системи або мережі після аварії чи збою.

Невралгічні комунікації — повідомлення, розраховані на вплив на підсвідомість аудиторії.

Негативний маркетинг — акцентування уваги на слабких сторонах конкурентів у своїх комунікаціях.

Недоречність поведінки — поведінкові аспекти, що не відповідають прийнятим нормам і стандартам взаємодії наради, що можуть перешкоджати ефективному обговоренню та прийняттю рішень.

Незмінність даних (Data Immutability) — властивість даних, що гарантує їхню незмінність та невідповідність впливам зовнішніх факторів без зазначення відповідних дозволів.

Неймінг — розробка назв та слоганів для продуктів, послуг та компаній.

Нейромаркетингові дослідження — застосування даних нейронауки для розробки ефективних комунікацій.

Нейтральний медіатор — особа, яка не має власних інтересів у конкретному питанні і відіграє роль посередника для врегулювання конфліктів та сприяння досягненню консенсусу.

Некодифіковані знання — знання, які не можна повністю зафіксувати, важко виокремити, захистити, проконтролювати їх використання.

Неофіційні відносини — спілкування та взаємодія між працівниками організації поза офіційними рамками, що може включати соціальні зв'язки та взаємну підтримку.

Непрямий план — це підготовка одержувача повідомлення на початку його написання до негативної інформації.

Непрямі спілкування — зв'язки між учасниками наради, що відбуваються поза безпосередніми формальними обмінами інформацією.

Нерозголошення (Non-disclosure) — заходи та політики, що передбачають обмеження доступу до конфіденційної інформації та її незаконне розголошення.

Неформальний — не підпадає під жорсткі правила, структури або процедури і може бути більш гнучким або непередбачуваним.

Неформальні зустрічі — зустрічі, що відбуваються поза офіційним порядком денним, де обговорюються питання, що не включені до основної наради, але мають важливий вплив на робочі процеси.

Нішевий маркетинг — комунікації, зосереджені на вузькій цільовій аудиторії.

Новизна — критерій охороноспроможності, який визначається за сукупністю знань, так званим рівнем техніки. Вирішення завдання визнають новим, якщо воно не є складовою частиною рівня техніки.

Новизна — критерій охороноспроможності, який визначається за сукупністю знань, так званим рівнем техніки. Вирішення завдання визнають новим, якщо воно не є складовою частиною рівня техніки.

Номінальна група — метод прийняття групових рішень, який поєднує індивідуальну роботу та групову дискусію.

Ноосферні комунікації — теорія інформаційного впливу на сферу розумної життєдіяльності людства.

Нормативна база — сукупність законодавчих актів, положень і регламентів, які встановлюють правила і вимоги до організації та проведення службових нарад в організації.

Нормативна вимога (Compliance Requirement) — вимоги, встановлені законодавством або стандартами, щодо збереження та обробки інформації з метою забезпечення безпеки та конфіденційності.

Нормативна культура — сукупність норм, цінностей і правил, що регулюють поведінку і взаємодію учасників наради відповідно до встановлених стандартів організації.

Нормативна сесія — формат наради, що відбувається відповідно до певних встановлених правил і процедур для забезпечення її організаційної стабільності і ефективності.

Нормативний вплив — вплив групових норм та очікувань на поведінку індивідів.

Нормативний документ — офіційний документ, який містить правила і вимоги щодо проведення наради, визначення ролей і обов'язків учасників, порядок прийняття рішень і т.п.

Нормативні акти — документи, які встановлюють правила та вимоги щодо збереження, обробки та передачі інформації відповідно до законодавства та стандартів.

Ноу-хау (від англ. *know-how*, букв.: знаю як) — не захищені охоронними документами та не оприлюднені повністю чи частково знання або досвід технічного, виробничого, управлінського, комерційного чи фінансового характеру, що застосовуються у фаховій діяльності та становлять комерційну або службову таємницю.

Ноу-хау (від англ. *know-how*, букв.: знаю як) — не захищені охоронними документами та не оприлюднені повністю чи частково знання або досвід технічного, виробничого, управлінського, комерційного чи фінансового характеру, що застосовуються у фаховій діяльності та становлять комерційну або службову таємницю.

- О -

Об'єктивний — безсторонній, неупереджений, відповідний дійсності.

Обговорення питань — центральна частина наради, під час якої учасники обмінюються ідеями, думками та точками зору щодо певних аспектів організаційної діяльності або проектів.

Обговорення пропозицій — перегляд і розглядання ідей або пропозицій, внесених учасниками наради, з метою збагачення обговорення та знайдення оптимальних рішень.

Обговорення стратегії — аналіз і обговорення стратегічних питань, які стосуються довгострокових цілей і напрямків розвитку організації.

Облік доступу (Access Control) — механізми та процедури для контролю доступу користувачів до інформації, ресурсів або приміщень в організації.

Облікова концепція ABC (Activity-Based Costing) — метод обліку витрат, який дозволяє точно розподіляти накладні витрати на продукти або послуги.

Обман — несумлінний вчинок стосовно кого-небудь, порушення обіцянки, неправильне уявлення про що-небудь, напівправа, омана.

Обмеженість — обмеженість вказує на те, що є обмеження або перешкоди у доступі до чого-небудь, що може обмежити можливості або ресурси.

Обов'язки — необхідність виконувати покладені функції і реалізовувати цілі і задачі, обумовлені посадовим становищем в організації.

Обрання секретаря наради — процес вибору (класифікація) особи, відповідальної за ведення протоколу засідання, фіксацію обговорень і прийнятих рішень, а також інших важливих деталей зустрічі.

Обробка даних — процес перетворення та обробки вхідних даних в корисну інформацію за допомогою різноманітних алгоритмів та методів.

Обсценні комунікації — використання шокуючого або образливого контенту в рекламі.

Одержувач — особа, для якої призначено інформацію, яку передають.

Омніканальний підхід — інтеграція онлайн та офлайн каналів комунікації.

Оновлення програмного забезпечення — процес встановлення та застосування нових версій або виправлень програм для забезпечення безпеки та функціональності.

Оперативне вирішення питань — швидке і ефективне прийняття рішень та надання відповідей на конкретні питання під час наради.

Операційна безпека — процес, який визначає критичну інформацію, щоб проаналізувати, чи може ворожа розвідка інтерпретувати інформацію, як корисну для них, а потім виконує заходи, які ліквідують вразливі місця та зменшують ризики.

Операційна система (Operating System, OS) — це базовий комплекс [програм](#), що виконує керування [апаратною складовою комп'ютера](#) або [віртуальної машини](#); забезпечує

керування обчислювальним процесом і організовує взаємодію з користувачем.

Операційний левередж — співвідношення між постійними та змінними витратами в структурі собівартості продукції.

Операційний леверидж — співвідношення між постійними та змінними витратами в структурі собівартості продукції.

Операційний менеджмент — управління виробничими процесами та операціями для забезпечення ефективного використання ресурсів.

Операція управління — сукупність трудових дій, скерованих на зміну форми та змісту інформації, що виконуються одним працівником за допомогою певного набору технічних засобів.

Опитування думок — збір думок і поглядів учасників наради стосовно певних питань або проблем для оцінки загальної думки і настроїв з приводу них.

Опонент (від лат. *Opponens* — той, що протиставляє, заперечує) — особа (учасник дискусії, співдоповідач або рецензент), яка заперечує або спростовує думки пропонента, чи оцінює. Існують різні ступені незгоди опонента з пропонентом: незгода у формі сумніву (в пасивній формі висловлюється певний сумнів щодо тези пропонента), деструктивна незгода (руйнується теза пропонента), конструктивна незгода (не тільки руйнується теза пропонента, а й висувається і доводиться інша, власна, теза). Якщо опонент не погоджується з аргументом пропонента, то останній може обрати той чи інший варіант поведінки відмовитися від аргументу, замінити його іншим, знайти додаткові факти на користь висунутого аргументу.

Оптимальний — найкращий, найбільш сприятливий, кращий з можливих.

Оптимізація ресурсів — процес максимізації використання ресурсів, таких як обчислювальна потужність, мережева пропускна здатність та сховища даних.

Організатор наради — особа або група людей, відповідальна за підготовку і координацію всіх аспектів проведення наради, включаючи вибір місця, часу, підготовку матеріалів, технічне забезпечення тощо.

Організаторські здібності — сукупність психічних рис особистості, необхідних для успішного оволодіння організаторською діяльністю, її ефективного виконання.

Організаційна культура — сукупність цінностей, норм, правил поведінки та традицій, що притаманні певній організації.

Організаційна культура безпеки — сукупність цінностей, норм, практик та поведінки, що підтримують безпеку інформації в організації.

Організаційна поведінка — вивчення впливу індивідуальних, групових та структурних факторів на поведінку людей в організаціях.

- Організаційна структура** — система відносин, обов'язків та підпорядкування, що визначає взаємозв'язки між працівниками організації.
- Організаційна структура** — сукупність ланок і рівнів управління (керування) й їх взаємини один з одним.
- Організаційне розглядання** — проведення всебічного аналізу і вивчення організаційних питань з метою зміцнення ефективності та оптимізації внутрішніх процесів.
- Організаційний клімат** — сукупність уявлень працівників про організацію, що формує їхнє ставлення до роботи та визначає їхню поведінку.
- Організаційний розвиток** — комплексний підхід до планового вдосконалення організації та розвитку людських ресурсів.
- Організаційні вимоги** — це вимоги, що встановлюються організацією щодо організації та проведення різних аспектів діяльності, включаючи управління, структуру, процеси та процедури.
- Організація** — стійка система спільно працюючих для досягнення загальних цілей людей на основі поділу праці й ієрархії.
- Організація** — стійка система спільно працюючих для досягнення загальних цілей людей на основі поділу праці й ієрархії.
- Організація** — сукупність персоналу та засобів виробництва, інтегрованих у цілісну систему й орієнтованих на розв'язання певного завдання в результаті безперервного ланцюга взаємовідносин.
- Організація** — це система або структура, яка складається з групи людей, процесів та ресурсів, які спрямовані на досягнення спільної мети або виконання певних функцій. Ця мета може бути різноманітною: від виробництва товарів та послуг до досягнення соціальних або політичних цілей. Організації можуть мати різну структуру, включаючи ієрархічні ланцюги керівництва, функціональні підрозділи та системи контролю. Ключовими аспектами організації є ефективне використання ресурсів, досягнення мети та забезпечення співпраці та координації між її складовими частинами.
- Організація ефірного мовлення** — телерадіоорганізація, що здійснює публічне сповіщення радіо — чи телевізійних передач і програм мовлення (як власного виробництва, так і виробництва інших організацій) шляхом передачі в ефір за допомогою радіохвиль (а також лазерних променів, гама-променів тощо) у будь-якому частотному діапазоні (у тому числі й з використанням супутників).
- Організація місця праці** — сукупність заходів з оснащення місця праці засобами та предметами праці й їх розміщення в певному порядку.
- Організація мовлення** — організація ефірного мовлення чи організація кабельного мовлення.

Організація праці — включає комплекс питань, що пов'язані з місцем праці працівника та його технічним оснащенням.

Організація як суб'єкт — група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей.

Організація як функція — передбачає розподіл ресурсів у просторі та в часі; діяльність із формування оптимальної структури управління та підбору кадрів для виконання певної роботи.

Організація, що навчається — організація, яка постійно розширює свої можливості для створення нових результатів, нових моделей мислення та розширення колективних прагнень.

Органічна організаційна структура — гнучка, децентралізована структура, що сприяє адаптивності та інноваціям.

Орієнтація на результат — підходи і дії, спрямовані на досягнення конкретних результатів і цілей, визначених для наради.

Освітлення (розгалудження) питань — детальний розгляд та аналіз питань, включених до порядку денного, з метою отримання повної інформації та розуміння проблеми чи завдання.

Освітлення (розкриття) питання — подання детального аналізу або висвітлення конкретного питання з метою з'ясування усіх аспектів проблеми і пошуку найбільш ефективного рішення.

Основні документи наради — важливі матеріали, які включають порядок денний, звіти, презентації, аналітичні звіти і будь-які інші документи, необхідні для підготовки та проведення наради.

Особистий зріст — процес самовдосконалення та розвитку як особистості, який зазвичай пов'язаний із професійним зростанням.

Особистісне викладання — використання особистих досвіду і знань учасників для висвітлення тем або проблем, що обговорюються на нараді.

Офшоринг — переміщення бізнес-процесів або виробництва в країни з нижчими витратами.

Охоронний документ — документ, який забезпечує правову охорону об'єктів інтелектуальної власності.

Оцінка відповідальності — визначення конкретних осіб або груп, відповідальних за виконання певних завдань або виконання рішень, прийнятих на нараді.

Оцінка ефективності — процес визначення ступеня досягнення мети та цілей наради, а також оцінка внеску учасників та результативності прийнятих рішень.

Оцінка ефективності — процес вимірювання та аналізу результативності діяльності організації або окремих працівників.

Оцінка загроз і ризиків — процес визначення потенційних загроз безпеці та ідентифікації можливих ризиків для інформаційних ресурсів організації.

Оцінка потреб у навчанні — процес визначення відставання між наявними та необхідними знаннями, навичками та компетенціями працівників.

Очікування — це сподівання або передбачення щодо майбутніх подій, результатів або вчинків.

- П -

Паблік менеджмент (від англ. public management) — підхід до управління у державному секторі, який передбачає відхід від традиційної моделі адміністрування, а — саме перехід від бюрократичної до підприємницької поведінки в управлінні державними установами (організаціями) та неприбутковими організаціями. Паблік менеджмент зорієнтований на активне використання успішних практик/інструментів бізнес-менеджменту у державному секторі.

Парето-аналіз — метод розподілу зусиль для вирішення найбільш важливих проблем, що базується на принципі 80/20.

Партиципативні комунікації — залучення аудиторії до співтворення комунікаційного контенту.

Пасивне слухання — вид слухання, за якого відсутні дії реципієнта, що інформували б про те, чи сприйняли й зрозуміли його повідомлення.

Переговори — це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Переконання — це спосіб впливу, коли людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду людини з тим, щоб сформувані у неї нові установки; діє на раціональне та емоційне в їх єдності, формує нові погляди, відносини.

Переломні запитання — вид запитань, що використовують для виявлення нових проблем, уразливих пунктів у позиції співрозмовника, а також для утримання ходу бесіди у жорстких рамках уже досягнутих результатів переговорів («Як Ви вважаєте, чи не знаходимося ми з Вами на помилковому шляху? Може, нам більш ретельно обміркувати варіант використання...?»)

Перемовини — обговорення певного питання з метою з'ясування позицій сторін або підписання угоди. Вони проводяться на різних рівнях, з різною кількістю учасників, можуть мати як неофіційний, так і протокольний характер. Перемовини призначені для того, щоб на основі взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій відносно рішення обговорюваної проблеми) укласти угоду, що відповідає інтересам обох сторін і досягти результатів, які задовольняють усіх її учасників.

Персоналізація комунікацій — адаптація повідомлень до потреб цільових груп.

Персональні дані — відомості чи сукупність відомостей про фізичну особу, яка ідентифікована або може бути конкретно ідентифікована.

Перформативні комунікації — трансляція брендových повідомлень через виступи, заходи та дієства.

Питання — форма думки, виражена в мові пропозицією, яку виголошують або пишуть, коли хочуть що-небудь запитати, тобто отримати інформацію, що цікавить.

Підготовка матеріалів — процес збору, аналізу та підготовки необхідних документів, презентацій, звітів і інших матеріалів для учасників наради з метою забезпечення інформованості і ефективного обговорення питань.

Підготовка учасників — інформування та підготовка учасників до наради, включаючи ознайомлення з порядком денним, матеріалами для обговорення та очікуваними результатами.

Підлеглий — особа, яка перебуває під наглядом або керівництвом іншої особи, зазвичай в контексті робочих або організаційних структур.

Підлеглі — це особи, які підпорядковані або належать до певного керівника чи структурного підрозділу в організації.

Підпис електронного документа — електронний аналог підпису в паперовому документі, який використовується для підтвердження автентичності та цілісності документа.

Підпорядкування — стан або процес підкорення, підпорядкування чи підконтрольності.

Підприємництво — процес створення та управління бізнесом або підприємством з метою вигоди та інновацій.

Підприємництво — самостійна ініціатива, систематична на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг, заняття торгівлею з метою одержання прибутку.

Підприємницький менеджмент — управління організацією з акцентом на інноваціях, ризиках та можливостях для досягнення зростання.

Підприємство — самостійна організація або бізнес, який здійснює виробництво товарів або надання послуг з метою отримання прибутку.

Підприємство — це будь-яка самостійна організація, що виробляє продукцію, товари, послуги, інформацію, знання, здійснює економічну діяльність.

Підрозділи — це частини організації, які мають власні функції, завдання та персонал, і виконують певні ролі у досягненні цілей організації.

Підсумкова документація — звіт або протокол, що містить основні висновки, прийняті рішення і список завдань, які виникли внаслідок наради для подальшого виконання.

Підтверджувальні запитання (техніка Сократа) — вид запитання, мета полягає в отриманні від співрозмовника низку відповідей «так», щоб або створити атмосферу згоди, або додати розмові інерції та змусити вимовити «так» на головне запитання. Це можна зробити за допомоги зв'язок, тобто фраз, складених за схемою: спочатку твердження, потім запитання, що потребує твердження. Стандартні зв'язки: Правда? Ви згодні? Справді? Правильно? Дійсно? Чи не так? Чи не правда?

Підхід одностайного голосування — вимога одностайної згоди всіх присутніх для прийняття рішення.

План — заздалегідь намічений порядок, послідовність здійснення якої-небудь програми, виконання роботи,

План — заздалегідь намічений порядок, послідовність здійснення якої-небудь програми, виконання роботи, проведення заходів; система заходів, спрямованих на досягнення цілей.

План дій — документ, що містить список конкретних кроків, які потрібно виконати після наради для реалізації прийнятих рішень і досягнення поставлених цілей.

Планування — процес вибору цілей і рішень, необхідних для їх досягнення; вид управлінської діяльності, що спрямований на визначення перспективного стану об'єкта управління та сприяє формуванню орієнтирів його діяльності у майбутньому; заздалегідь прийняті рішення про те, що робити, коли робити та хто буде робити, які проводять зв'язок між фактичним на сьогодні станом і тим, якого прагнуть досягнути; процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до зміни зовнішніх і внутрішніх умов; форма прояву цілеспрямованого впливу на колективи людей, яка передбачає вироблення та постановку цілей і завдань у сфері управління, а також визначення шляхів і засобів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

Планування — процес визначення мети, цілей та дій, які необхідно виконати для досягнення цих цілей.

Планування — процес визначення цілей та шляхів їх досягнення, розподілу ресурсів та координації дій у часі.

Планування потреб в розподілі (DRP) — система планування запасів для складів та розподільчих центрів.

Планування стратегій — розробка довгострокових стратегій та тактичних заходів на основі обговорення і прийняття рішень під час наради.

Плинність кадрів — рух працівників, які залишають організацію або приєднуються до неї.

Поведінковий аспект контролю — відображує вплив контролю на поведінку працівників, вироблення поведінки, орієнтованої на контроль

Поведінкові інсайти — врахування поведінкових особливостей аудиторії в

комунікаціях.

Повідомлення — невеликий публічний виступ з певної теми.

Повідомлення про нараду — офіційне сповіщення усіх учасників про дату, час, місце і порядок денний майбутньої наради, яке надсилається заздалегідь для підготовки до зустрічі.

Повноваження — це право чи можливість здійснювати певні дії, приймати рішення або виконувати контроль над певними аспектами діяльності в організації.

Погодження доступу (Access Approval) процес схвалення запитів на доступ до конкретних ресурсів чи інформації відповідно до встановлених правил та політик.

Полідисциплінарний підхід у комунікаціях — інтеграція різних наукових дисциплін та галузей знань.

Політика — загальні орієнтири для дій і прийняття рішень, що полегшують досягнення цілей організації.

Політика безпеки інформації: набір правил, процедур та вказівок, що визначають вимоги та зобов'язання щодо захисту інформації в організації.

Політика ретенції даних стратегія, що визначає тривалість зберігання різних категорій даних згідно з вимогами законодавства та бізнес-потребами.

Положення про підрозділ — документ, який визначає призначення та місце підрозділу в організації, функції та завдання управління, права, відповідальність і форми заохочення працівників підрозділу.

Попередній контроль — передуює виконанню роботи.

Популярна критика комунікацій — оцінка ефективності комунікацій з точки зору масової аудиторії.

Порушення безпеки інформації несанкціонований доступ, розголошення чи втрата інформації, що може призвести до її пошкодження чи неправомірного використання.

Порушення порядку наради — невиконання чи порушення встановлених норм і правил ходу засідання, що може включати перебивання інших учасників, некоректну поведінку або несанкціоновані дії.

Порядок денний — документ, що містить перелік питань і тем, які плануються до обговорення на нараді. Це основний документ, який структурує хід засідання та визначає його мету.

Посадова інструкція — основний документ, який регламентує призначення та місце праці працівника в системі управління, його функціональні обов'язки, права, відповідальність, підпорядкованість і форми заохочення.

Посадові обов'язки — встановлені для обов'язкового регулярного виконання функцій і повноважень відповідно до посади.

Постправда — заперечення об'єктивних фактів у комунікаціях на користь емоцій та особистих переконань.

Поточний контроль — виконується в процесі роботи, його головне завдання — виявлення відхилень і коректування дій.

Потреби — те, що виникає і знаходиться всередині людини і має визначений індивідуальний прояв.

Потреби — те, що виникає і знаходиться всередині людини і має визначений індивідуальний прояв.

Поштовхова модель управління запасами — система управління запасами, при якій замовлення розміщуються регулярно у фіксованій кількості.

Пошук рішень — процес, який включає обговорення альтернативних варіантів, аналіз їх переваг і недоліків, прийняття узгоджених рішень та розробку стратегій їх впровадження.

Правда — те, що відповідає дійсності, істина; порядок, заснований на справедливості, чесності.

Правила — точне визначення того, що варто робити в конкретній унікальній ситуації.

Правила внутрішнього розпорядку — документ, що регламентує порядок приймання та звільнення працівників, час праці та відпочинку, основні обов'язки співробітників і адміністрації, а також заходи щодо заохочення та стягнення.

Прагнення — сильне бажання або намагання до досягнення певної мети або результату.

Працівники — це люди, які працюють в організації або підприємстві, щоб виконувати роботу або завдання, які ставляться перед ними.

Презентація — виступ або демонстрація інформації за допомогою слайдів, графіків, таблиць та інших засобів для ілюстрації ключових питань і деталей, що обговорюються на нараді.

Презентація — спеціально організоване спілкування з аудиторією, мета якого переконати або спонукати її до певних дій. Презентацію здійснюють через три канали вербальний — те, що я говорю, вокальний — те, як я говорю, невербальний — вираз очей, жести, рухи.

Престижна посада — посада або позиція, яка має високий соціальний статус або шанована в суспільстві або професійному оточенні.

Призма ідентичності бренду — модель для забезпечення цілісності сприйняття бренду комунікаціями.

Прийняття рішень — вибір найкращої альтернативи з множини можливих варіантів для вирішення проблеми або досягнення мети.

Прийоми — зібрання запрошених гостей, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування і знайомства, відпочинку, ритуальних процесій і церемоній. Прийоми мають діловий характер і проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів,

продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, презентації своєї продукції, реклами тощо.

Прикінцеві запитання — вид запитань використовують на етапі завершення розмови, виступу, їм мають передувати одне-два підтверджувальні запитання.

Принцип — основне, вихідне положення якої-небудь науки, теорії; основне правило організації конкретної діяльності.

Принцип «ощадливого виробництва» — мінімізація всіх видів втрат у виробничому процесі.

Принцип Парето (правило 80/20) — концепція, згідно з якою 20% зусиль дають 80% результату.

Принцип управління якістю рішень — один з базових принципів сучасного управління, безпосередньо спрямований на підвищення ефективності рішень шляхом встановлення стандартів, відкритого спілкування (прозорість рішень), здійснення й одночасного запобігання надмірному контролю, запровадження наукових підходів, методів мотивації та моделювання.

Принципи менеджменту — основні правила, норми поведінки, розроблені управлінською наукою та практикою, дотримання яких гарантує ефективне управління діяльністю організації.

Пріоритет — першість, переважне значення, ступінь важливості чого-небудь, проведення заходів; система заходів, спрямованих на досягнення цілей.

Проведення голосування

Провокаційна комунікація — особливий тип спілкування, внутрішньо розрахований на отримання відповідної інформації у деяких випадках, коли мовець говорить не для того, щоб передати інформацію, а щоб її одержати.

Провокаційне питання — це форма риторичного питання, відповідь на яке вже закладена в питанні. Відповідь вимагає подолання значних зовнішніх чи внутрішніх логічних протиріч. Ці труднощі можуть викликатися суперечливістю самого питання, подолання якої вимагає від співрозмовника. Подолання цих протиріч вимагає від співрозмовника емоційного напруження.

Прозорість комунікацій — відкритість та чесність у взаємодії з цільовими аудиторіями.

Промова — заздалегідь підготовлений публічний виступ на певну актуальну тему, звернений до широкого загалу. Розрізняють розважальні, інформаційні, агітаційні, вітальні промови.

Пропозиція — вид звертання відвідувачів до керівників організацій, спрямована на поліпшення й удосконалення роботи підприємств, організацій і установ.

Пропонент (від лат *proponere* — той, хто щось стверджує, доводить) — учасник

Пропризмінг у комунікаціях — зміщення акцентів при інтерпретації фактів у комунікаційних повідомленнях.

Прорахунок часу — управління часом під час наради з метою забезпечення ефективного використання часу на обговорення питань і прийняття рішень.

Протекціонізм — практика захисту або підтримки певних індивідів чи груп, часто в контексті сприяння їхньому кар'єрному або особистісному розвитку.

Протокол — це форма ієрархічного порядку, вияв гарних манер у стосунках між партнерами. Протокол є сукупністю правил поведінки, норм і традицій на офіційних та неофіційних зустрічах.

Протокол наради — документ, який фіксує хід і результати обговорення, прийняті рішення, розподіл завдань та інші важливі аспекти засідання. Протокол є основним джерелом інформації для учасників та інших зацікавлених сторін після наради.

Професійна взаємодія — взаємодія між учасниками наради на професійному рівні, що відповідає етичним і організаційним стандартам.

Професійна етика — сукупність моральних норм, які визначають відношення людини до своєї професії і регулюють відношення людей в трудовій сфері.

Професійна кар'єра — процес розвитку у професійній сфері, включаючи послідовність робочих місць, досягнень та зростання в професійному плані.

Професійна поведінка — сукупність норм, правил та стандартів поведінки, які визнаються в певній професійній галузі чи організації.

Професіоналізм — висока якість виконання роботи або професійних обов'язків, що виявляється в навичках, знаннях та ефективності.

Профілі компетенцій — моделі, що описують знання, навички, здібності та інші характеристики, необхідні для ефективного виконання певної роботи або ролі.

Профілювання користувачів — збір та аналіз інформації про користувачів для створення їхнього профілю та надання персоналізованих послуг чи рекомендацій.

Процедури резервного копіювання систематично встановлені кроки для створення та збереження резервних копій даних з метою їх відновлення у випадку втрати або пошкодження.

Процедурні норми — встановлені правила і процедури, які регулюють хід засідання, включаючи правила розподілу слова, часу для виступів, порядок прийняття рішень та інші аспекти організації наради.

Процес — сукупність послідовних дій для досягнення певного результату.

Процес контролю — включає такі фази: встановлення стандартів, порівняння результатів зі стандартами та коригувальні дії.

Процес управління — загальний ланцюг безупинних взаємозалежних дій у рамках організації.

Процес управління — загальний ланцюг безупинних взаємозалежних дій у рамках організації.

Психогеометричний дизайн комунікацій — вплив геометричних форм на сприйняття повідомлень.

Психологічний контракт — неформальні очікування та взаємні зобов'язання між працівником та роботодавцем.

Публічна дипломатія — формування сприятливого іміджу країни засобами комунікацій.

Публічний виступ — це усне монологічне висловлювання з метою вплинути на аудиторію.

- Р -

Реагування на інциденти (Incident Response) — процес виявлення, аналізу та реагування на інциденти безпеки, що включає в себе відновлення роботи та запобігання подібним інцидентам у майбутньому.

Реакція на запитання — відповіді на запитання учасників наради, які спрямовані на уточнення або додаткове пояснення певних аспектів обговорення.

Реверсивний маркетинг — унікальна комунікаційна стратегія «від споживача до виробника».

Реверс-маркетинг — доведення споживачеві переваг продукту через усвідомлення його недоліків.

Ревізія менеджменту — систематична та незалежна оцінка системи менеджменту організації з метою її вдосконалення.

Регламентація обговорення — встановлення чітких правил і обмежень для обговорення певних питань на нараді з метою підтримки порядку і забезпечення всебічного висвітлення теми.

Реєстрація учасників — процес збору і реєстрації інформації про усіх учасників наради, включаючи їхнє ім'я, посаду, контактні дані та інші релевантні деталі.

Резервне зберігання (Backup Storage) — місце або пристрій для зберігання резервних копій даних, які використовуються для відновлення інформації в разі потреби.

Резервне копіювання (Backup) — процес створення копії даних з носія (жорсткого диска, дискети тощо), призначений для відновлення цих даних у разі їх пошкодження або видалення.

Резолюція конфліктів — процес вирішення конфліктних ситуацій або розбіжностей думок між учасниками наради з метою досягнення консенсусу і забезпечення продуктивного обговорення.

Реінжиніринг бізнес-процесів — радикальне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів для досягнення значних покращень у діяльності організації.

Реляційний маркетинг — фокус на створенні та підтримці довгострокових відносин зі споживачами.

Репутаційний менеджмент — системний підхід із формування та захисту репутації.

Реструктуризація — процес реорганізації діяльності компанії для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Ресурси — матеріали, фінансові кошти, людські ресурси та інші активи, що використовуються для досягнення мети організації.

Ресурсозберігаючі комунікації — комунікації, спрямовані на економію ресурсів і сталий розвиток.

Ретельне обговорення — глибокий і всебічний аналіз питань і проблем, які включені до порядку денного, з метою з'ясування усіх аспектів і пошуку оптимальних рішень.

Ретенція даних (Data Retention) — політика або практика зберігання даних на певний час з метою виконання правових або бізнес-вимог.

Ретенція інформації (Information Retention) — процес та політика збереження інформації на певний період часу згідно з вимогами законодавства та бізнес-потребами.

Ретроспективний аналіз — аналіз результатів діяльності або подій після їх завершення для вивчення причин успіхів і невдач і визначення можливостей для покращення.

Ризик — рівень невизначеності в пророкуванні результату діяльності; рішення, прийняте в умовах неповної інформації; небезпека невдачі.

Ризик — рівень невизначеності в пророкуванні результату діяльності; рішення, прийняте в умовах неповної інформації; небезпека невдачі.

Ризик інформаційної безпеки — ймовірність та потенційні наслідки загроз для конфіденційності, цілісності та доступності інформації.

Ризики і шанси — аналіз можливих негативних наслідків і можливостей, пов'язаних з прийняттям рішень на нараді, для забезпечення об'єктивного оцінювання ризиків і переваг.

Ризик-менеджмент — процес виявлення, оцінки та контролю ризиків у діяльності організації.

- Ризикова оцінка (Risk Assessment)** — систематичний підхід до визначення та оцінки потенційних загроз та ризиків для інформаційних активів.
- Ризикованість діяльності (Activity Risk)** — ступінь вірогідності та потенційні наслідки можливих загроз, пов'язаних з конкретною діяльністю.
- Ризиковий моніторинг (Risk Monitoring)** — систематичний аналіз та оцінка ризиків з метою виявлення та вирішення нових загроз та вразливостей.
- Риторичні запитання** — риторична фігура, яка полягає у використанні запитання, що містить у собі ствердну відповідь; питання, яке ставиться не з метою отримання відповіді, а з метою афористичного узагальнення загальновідомої або очевидної думки служать для вказівки на невирішену проблему, зосередження уваги на потрібному аспекті («Чи можу я вважати наведені Вами факти випадковими, чи це закономірне явище»)
- Рівень доступу (Access Level)** — ступінь прав, які надаються користувачеві для отримання доступу до певних ресурсів або функцій.
- Рівноправ'я** — принцип, що передбачає рівні права та можливості для всіх людей, незалежно від їхньої статі, раси, етнічної приналежності, віку тощо.
- Рішення і рекомендації** — формулювання висновків і рекомендацій щодо обговорюваних питань на нараді, що відображають прийняті узгоджені рішення і напрямки подальших дій.
- Рішучість** — твердість у вчинках, непохитність, здатність приймати рішення без зайвих коливань і зволікань.
- РК-камерність** — створення атмосфери довірчого спілкування в комунікаціях.
- Робоча атмосфера** — умови і клімат на нараді, що сприяють вільному обміну ідеями, взаєморозумінню і конструктивним обговоренням.
- Робоче місце:** 1) робоча зона, що включає певні цілі праці, опис основних обов'язків і дій співробітників, умови їх виконання та необхідні для цього знання, вміння та здібності; 2) просторова зона трудової діяльності одного або декількох виконавців, яка устаткована засобами, необхідними для виконання посадових обов'язків.
- Робочий стіл** — місце для кожного учасника наради з необхідними засобами комунікації, які допомагають в ефективному веденні дискусій і прийнятті рішень.
- Робочі групи** — групи учасників, створені для розгляду конкретних аспектів питання або розробки рекомендацій, які потребують спеціалізованого підходу.
- Розгляд історії нарад** — аналіз і огляд результатів попередніх нарад, що може допомогти уникнути повторення помилок і вдосконалити процеси обговорення і прийняття рішень.

Розгорнуте обговорення — детальне і повне обговорення питань на нараді з врахуванням всіх можливих аспектів і точок зору учасників.

Розподіл ролей і обов'язків — процес визначення обов'язків і відповідальності кожного учасника наради, що може включати проведення презентацій, підготовку матеріалів, ведення протоколу та інші завдання.

Розподілена база даних (Distributed Database) — система зберігання даних, що розподілена між різними вузлами мережі або комп'ютерами.

Розподілений доступ (Distributed Access) — метод доступу до даних чи ресурсів, що дозволяє користувачам отримувати доступ з різних місць та пристроїв.

Розподілені дані у комунікаціях — використання технології блокчейну в комунікаційних процесах.

Розробка меседжів — формування ключових повідомлень для цільових аудиторій.

Розшифрування (Decryption) — процес перетворення зашифрованої інформації у вихідну форму за допомогою ключа.

Ролева базова модель доступу (Role-Based Access Control, RBAC) — модель управління доступом, в якій доступ до ресурсів надається на основі ролей, які призначені користувачам.

Роль доступу (Access Role) — набір дозволів та обмежень, що визначають права користувача на доступ до певних ресурсів або функцій.

Роль лідера наради — функції і обов'язки особи, що веде нараду, включаючи забезпечення дисципліни, підтримку продуктивної обстановки і стимулювання участі учасників.

Ротація — переміщення працівників між різними посадами або підрозділами організації з метою розширення їхнього досвіду та кругозору.

- С -

Самокритика — процес аналізу і оцінки власних дій і рішень учасниками наради з метою виправлення помилок і уникнення їх у майбутньому.

Самооцінка — це процес оцінки своїх власних здібностей, навичок, досягнень та перспектив з метою особистого розвитку та вдосконалення.

Своєчасність інформації — забезпечення доступності інформації для учасників наради заздалегідь для підготовки до ефективного обговорення та прийняття рішень.

Сегмент мережі ([англ. network segment](#)) — частина [комп'ютерної мережі](#). Сутність та межі сегменту залежать від мережі та пристроїв, що використовуються в ній.

Сегментація мережі (Network Segmentation) — розділення комп'ютерної мережі на логічні частини для зменшення ризиків та забезпечення безпеки.

Сегментування обговорення — розподіл обговорення наради на чіткі сегменти або блоки для забезпечення глибшого і більш концентрованого аналізу кожного питання.

Сегрегація мережі (Network Segregation) — розділення мережі на логічні частини для зменшення ризику поширення збоїв чи атак.

Сегрегація обов'язків (Segregation of Duties) — розподіл функцій та обов'язків між різними особами з метою зменшення можливості виникнення конфліктів інтересів та зловживань.

Селективне сприйняття — тенденція людей вибірково помічати та інтерпретувати інформацію, що узгоджується з їхніми очікуваннями та переконаннями.

Семіотичний аналіз комунікацій — дослідження значень і символів у комунікаційних повідомленнях.

Семплінг — безкоштовна роздача зразків для ознайомлення з продуктом.

Сенсорний маркетинг — використання звуків, запахів та інших відчуттів у комунікаціях для посилення досвіду.

Середовище віртуалізації (Virtualization Environment) — інфраструктура, що дозволяє створювати та управляти віртуальними пристроями та ресурсами.

Сертифікація безпеки — це процес оцінки та підтвердження відповідності системи чи продукту стандартам безпеки.

Сесія відповідей і запитань — частина наради, під час якої учасники можуть ставити питання і отримувати відповіді на них від інших учасників або лідера наради.

Сильні аргументи — це аргументи, що не піддаються критиці, спростуванню, руйнуванню. До них можна віднести: судження на основі точно встановлених фактів; положення законів, статутів, документів; висновки експертів і висновки, підтверджені експериментально; думки визнаних авторитетів у тій чи іншій галузі; показання свідків і очевидців подій; статистичні дані.

Симулякри в комунікаціях — підміна реальності її симуляцією та гіперреальністю у повідомленнях.

Синдром групової поляризації — посилення крайніх позицій членів групи в результаті групової взаємодії.

Синергія — стан, коли взаємодія та співпраця між учасниками наради призводять до досягнення більшого ефекту, ніж окремі зусилля.

Синестетичні комунікації — створення мультисенсорного комунікаційного досвіду.

Синхромаркетинг — узгодження всіх комунікаційних заходів компанії для

досягнення цілей.

Система — визначена цілісність, що складається із взаємозалежних частин (елементів), кожна з яких вносить щось конкретне в характеристики цілого, взаємодіє з іншими частинами.

Система — визначена цілісність, що складається із взаємозалежних частин (елементів), кожна з яких вносить щось конкретне в характеристики цілого, взаємодіє з іншими частинами.

Система збалансованих показників (BSC) — інструмент стратегічного управління, який дозволяє трансформувати місію та стратегію організації в конкретні цілі та показники ефективності.

Система планування матеріальних потреб (MRP) — комп'ютерна система планування потреб у матеріалах та компонентах для виробництва продукції.

Система планування ресурсів виробництва (MRP II) — розширена MRP-система, що охоплює планування всіх виробничих ресурсів.

Система реєстрації подій (Event Logging System) — програмне забезпечення для запису та зберігання подій, які відбуваються в інформаційній системі.

Система управління — сукупність взаємопов'язаних елементів: керівної підсистеми, що виконує функції управління шляхом здійснення цілеспрямованого впливу, й об'єктів управління, на які здійснюється керівний вплив, а також їх взаємозв'язків.

Система управління інформаційною безпекою (ISMS) — система, що включає політики, процедури, процеси та ресурси для управління ризиками та забезпечення безпеки інформації.

Система управління складом (WMS) — програмне забезпечення для автоматизації складських операцій та управління рухом товарів.

Система управління транспортом (TMS) — програмне забезпечення для планування, виконання та відстеження перевезень.

Система управління якістю (СУЯ) — сукупність технічних і організаційних засобів управління якістю.

Систематизування — це процес організації об'єктів, процесів або інформації у відповідні логічні структури або системи з метою полегшення управління та розуміння. Це допомагає забезпечити ефективність та ефективність в роботі організації.

Системний підхід — підхід до вирішення проблем і прийняття рішень на нараді, що передбачає аналіз взаємозв'язків і взаємодії різних елементів організації або системи.

Системний підхід у менеджменті — розгляд організації як відкритої системи, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Ситуаційний аналіз — оцінка поточного стану справ і аналіз проблем або можливостей, що потребують уваги на нараді для розробки стратегій вирішення.

Ситуаційний підхід у менеджменті — концепція, яка наголошує на необхідності враховувати конкретні ситуації та обставини під час прийняття управлінських рішень.

Скарга — види звертання відвідувачів до керівників організацій; повідомлення людиною посадовій особі інформації про порушення її (або інших осіб) прав чи законних інтересів; містить прохання про зміну прийнятого рішення, відновлення порушених прав, відшкодування збитку, покарання винних.

Складання плану дій — процес формулювання конкретних кроків і завдань, які потрібно виконати після наради для досягнення визначених цілей і реалізації прийнятих рішень.

Слабкі аргументи — це аргументи, що піддаються критиці і можуть бути піддані сумніву людьми, що володіють мистецтвом полеміки. Слабкими є аргументи, які являють собою: висновки на основі недостатніх статистичних даних; посилання на авторитети, маловідомі слухачам; аналогії, непереконливі приклади; тенденційно підібрані афоризми і вислови; ймовірні версії, висновки.

Служба управління персоналом — підрозділ організації, що відповідає за всі аспекти людських ресурсів, від найму до звільнення.

Службовий етикет — сукупність найдоцільніших правил поведінки там, де відбувається професійна діяльність (на виробництві, в будь-якій організації).

Службовці — це працівники, які займають певні посади або роблять певну роботу в організації або урядовому установі.

Смайл-маркетинг — створення позитивного емоційного настрою в рекламі та комунікаціях.

Соціальна інженерія (Social Engineering) — це наука, що вивчає людську поведінку та фактори, які на неї впливають.

Соціальна роль — очікувана поведінка та функції, які визначаються суспільством для осіб у певних позиціях або професіях.

Соціальне підприємництво — створення підприємств з метою вирішення соціальних або екологічних проблем, а не лише отримання прибутку.

Соціальний — стосуються суспільства, його членів, взаємин між людьми, а також соціальних норм, цінностей і структур.

Соціально-психологічний клімат — рівень міжособистісних стосунків, що виявляється як сукупність психологічних умов, які сприяють або заважають продуктивній діяльності особистості у групі; домінуючий настрій, морально-психологічна атмосфера, у якій виявляється властиве для

членів групи ставлення до загальної справи і один до одного. Істотним показником С.-п. к. є рівень згуртованості групи.

Соціально-психологічні компетентності працівників — це здатність працівників ефективно взаємодіяти, спілкуватися та розвивати позитивні взаємовідносини в колективі, а також розуміти та враховувати психологічні аспекти взаємодії з іншими людьми.

Соціократія — модель організаційного управління, яка прагне об'єднати ієрархію та демократію на основі принципу прийняття рішень за згодою.

Співавторизація (Co-authorization) — механізм управління доступом, що вимагає одночасної авторизації від декількох осіб для отримання доступу.

Співпраця (Collaboration) — спільна діяльність, спільна праця для досягнення мети. Для відображення негативного сенсу цього слова (співпраця з ворогом) використовується слово [колабораціонізм](#), [колаборант](#) або також одностороння співпраця коли одна зі сторін співпрацює виключно з позицій власної вигоди та пріоритетів без врахування/підтримки у випадку незацікавленості/зиску з захисту інтересів другої сторони.

Співпраця і колективність — принципи, які лежать в основі взаємодії і спільної роботи учасників наради для досягнення спільних цілей і завдань.

Спілкування — взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння.

Спільна відповідальність — підхід до прийняття рішень на нараді, що передбачає взаємодію усіх учасників, їхню відповідальність за досягнення спільних цілей і результатів.

Спільні підприємства — об'єднання двох або більше компаній для ведення спільного бізнесу з метою розподілу ризиків та ресурсів.

Спостереження за загрозами (Threat Monitoring) — постійний аналіз та виявлення потенційних загроз для інформаційної безпеки.

Справедливість — справедливе ставлення, неупередженість; віра людини в те, що ставлення до неї чесне порівняно з тим, як ставляться до інших людей.

Спростування — це логічна операція, спрямована на зруйнування доведення шляхом встановлення хибності або необґрунтованості висунутої тези. Тезою спростування називають судження, за допомоги якого заперечується теза. Існують три засоби спростування критика аргументів, спростування тези (пряме і непряме), виявлення неспроможності демонстрації.

Сталий розвиток — концепція, що передбачає задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь

задовольняти свої власні потреби.

Стандарт — бажаний результат чи бажані події (критерій), за якими можна оцінити результати діяльності.

Статус — правове положення чи стан (сукупність прав і обов'язків).

Стейкхолдери — фізичні або юридичні особи, які можуть впливати на діяльність організації або відчувати на собі її вплив.

Стереотипізація — узагальнене та спрощене уявлення про певну групу людей або об'єктів.

Стиль управління — сукупність найбільш характерних і сталих методів розв'язання типових завдань і проблем, що виникають у процесі реалізації функцій управління.

Стимулювання активності — заходи, спрямовані на підтримку активної участі і конструктивного внеску учасників наради в обговорення і прийняття рішень.

Стимулювання роботи — спонукання людей до роботи, підвищення трудової ініціативи, зацікавленості в результатах роботи індивіда чи колективу, а також заохочення прагнення до вдосконалення професійної майстерності.

Стійкість до атак (Attack Resilience) — властивість системи залишатися працездатною та здатною відновлюватися після кількох видів атак.

Стійкість до вторгнень (Intrusion Resistance) — властивість системи відновлювати свою працездатність та захищатися від несанкціонованого доступу.

Сторімейкінг — створення історій, які б емоційно залучали аудиторію до бренду.

Сторітелінг — використання історій для передачі повідомлень та емоційного зв'язку.

Стратегічна невизначеність — навмисне утримання частини інформації в комунікаційних повідомленнях.

Стратегічний менеджмент — процес визначення стратегічних цілей організації та розробки стратегії їх досягнення.

Стратегічні цілі — основні завдання або напрями розвитку організації, які визначаються на нараді для досягнення довгострокових цілей компанії чи організації.

Стратегія — загальний план розвитку організації з досягнення цілей, вибір, врахування і взаємне ув'язування шляхів, ситуацій і засобів, необхідних для досягнення головної мети.

Стратегія — загальний план розвитку організації з досягнення цілей, вибір, врахування і взаємне ув'язування шляхів, ситуацій і засобів, необхідних для досягнення головної мети.

- Стратегія резервного копіювання (Backup Strategy)** — план дій для регулярного створення та зберігання резервних копій даних згідно з потребами організації.
- Стратегія спілкування** — це загальна схема дій (або загальний план досягнення мети). На відміну від способів і моделей спілкування вона описує не одну його сторону, а характеризує в єдності мотиваційну, змістовну і операційну.
- Стрес-менеджмент** — управління стресом серед працівників для підвищення їхнього добробуту та продуктивності.
- Структура** — взаєморозташування і зв'язок складових частин чого-небудь.
- Структура** — організаційна форма або схема, за якою організація організовує свої внутрішні відносини та функціонування.
- Структура засідання** — організаційна форма проведення наради, яка включає порядок денний, розподіл часу на обговорення різних пунктів, інтервали для перерв і т.д.
- Структура організаційна** — будова, облаштування суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, зв'язку елементів суб'єкта між собою, що дозволяють виконувати функції управління.
- Структура розбиття робіт (WBS)** — ієрархічна структура, що графічно відображає всі роботи, необхідні для виконання проекту.
- Суперечка** — це зіткнення різних думок, під час якого кожна із сторін відстоює тільки свою позицію. Учасники вступають у суперечку для досягнення трьох цілей виправдання своїх думок, спростування думок опонента та одержання додаткової інформації.
- Супровід інформаційної безпеки** — дії та заходи для постійного вдосконалення та підтримки захисту інформації в організації.
- Сформульовані питання** — чітко сформульовані питання на нараді, які вимагають обговорення і прийняття рішень для вирішення конкретних проблем чи питань.
- Сценарій розвитку подій** — прогнозування можливих подій або сценаріїв розвитку ситуацій для підготовки до можливих варіантів реакції і стратегій управління.

- Т -

- Таблиця порядку денного** — це документ, який містить перелік питань, які будуть обговорюватися під час наради, а також планований час для кожного пункту. Вона допомагає учасникам наради підготуватися до обговорення та планувати свій внесок.
- Тайм-менеджмент** — це стратегії і практики, спрямовані на ефективне управління часом під час наради. Вони включають планування часу

для кожного пункту порядку денного, обмеження тривалості обговорень і управління перервами.

Таксономія комунікативних жанрів — класифікація та систематизація різних форм комунікації.

Тактика — короткострокова стратегія для досягнення проміжних цілей, відбиває окремі етапи діяльності.

Тактика спілкування — це система дій, що використовується для реалізації стратегії.

Таргетинг в комунікаціях — точне визначення та налаштування комунікацій на цільові сегменти.

Творчість і інновації — важливий аспект, що стосується стимулювання творчих ідей та інноваційних підходів під час обговорення питань на нараді.

Телекомунікаційна безпека (Telecommunications Security) — заходи та процедури, що забезпечують безпеку передачі даних через мережі зв'язку.

Телеробота — робота з дому або іншого віддаленого місця з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

Телесна комунікація — врахування невербальних сигналів тіла в організації ефективної взаємодії.

Телефонна розмова — один із різновидів усного мовлення, що характеризується специфічними ознаками, зумовленими екстрамовними причинами: співрозмовники не бачать одне одного й не можуть скористатися невербальними засобами спілкування, тобто передати інформацію за допомоги міміки, жестів, відповідного виразу обличчя, сигналів очима тощо (відсутність візуального контакту між співрозмовниками); обмеженість у часі (телефонна бесіда не може бути надто тривалою); наявність технічних перешкод (втручання сторонніх абонентів, кепська чутисть).

Тема наради — це заголовок або основний пункт порядку денного, який обговорюється під час службової наради. Він формулюється таким чином, щоб чітко визначити основні питання, які будуть обговорюватися під час зустрічі.

Теорія Х та теорія Y Дугласа Мак-Грегора — дві різні концепції поглядів на природу людини та мотивацію працівників.

Теорія атрибутів — теорія, яка пояснює, як люди інтерпретують причини поведінки інших та самих себе.

Теорія зацікавлених сторін — концепція, згідно з якою організація повинна збалансовувати інтереси різних груп стейкхолдерів.

Теорія інтересів — концепція, згідно з якою зміни успішно реалізуються тоді, коли вони відповідають інтересам зацікавлених сторін.

Теорія обмежень — концепція, яка фокусується на виявленні та усуненні

«вузьких місць» у бізнес-процесах для підвищення ефективності організації.

Теорія обмежень (ТОС) — концепція управління, що фокусується на виявленні та усуненні «вузьких місць» для підвищення ефективності системи.

Теорія обмежень у проектному менеджменті — концепція, що фокусується на виявленні та усуненні «вузьких місць» для оптимізації проектів.

Теорія обміну лідер-член (LMX) — підхід, що розглядає відносини між лідером та підлеглими як серію окремих обмінів.

Теорія очікувань Віктора Врума — теорія мотивації, яка пояснює, що люди мотивовані діяти певним чином, якщо очікують від цього бажаного результату.

Теорія підкріплення — теорія, яка пояснює, що поведінка людей визначається її наслідками та підкріпленням.

Теорія постановки цілей Едвіна Локка — теорія, яка стверджує, що чіткі та складні цілі призводять до кращих результатів, ніж нечіткі або легкі цілі.

Теорія справедливості Джона Адамса — теорія, яка стверджує, що працівники порівнюють свій внесок та винагороду з внеском та винагородою інших і прагнуть справедливості.

Термінові питання — питання або проблеми, які потребують негайного розгляду на нараді через їх важливість або терміновість.

Тестування вразливостей (Vulnerability Testing) — процес виявлення та аналізу вразливостей інформаційних систем з метою їх подальшого усунення.

Тестування на проникнення (Penetration Testing) — процес активного тестування системи на наявність вразливостей та вимірювання її стійкості до атак.

Тестування рішень на практиці — етап в процесі наради, коли прийняте рішення випробовується або аналізується на практиці для оцінки ефективності і можливих коригувань.

Технічна підтримка — забезпечення необхідних технічних засобів і обладнання для зручного проведення наради, таких як аудіо-відео засоби зв'язку, презентаційні матеріали тощо.

Технічна підтримка безпеки (Security Technical Support) — служба, яка надає технічну підтримку з питань безпеки інформації та інформаційних систем.

Технічний працівник — це працівник, який має спеціалізовані технічні знання та навички для виконання роботи з обслуговування, ремонту або налаштування технічного обладнання.

Технічні засоби — це різноманітні технічні пристрої, обладнання та інструменти, що використовуються для виробництва, обробки, зберігання або передачі інформації або матеріалів.

Технічні заходи безпеки (Technical Security Measures) заходи та технології, що застосовуються для захисту інформації, такі як шифрування, аутентифікація тощо.

Технології аутентифікації (Authentication Technologies) — методи та інструменти для перевірки ідентичності користувача, такі як паролі, біометрія, токени тощо.

Тизерні комунікації — інтригуючі повідомлення для створення інтересу до майбутнього продукту/події.

Тимблдинг — заходи, спрямовані на зміцнення командного духу, покращення комунікації та взаєморозуміння в колективі.

Типи загроз безпеці (Security Threat Types) — класифікація загроз для інформаційної безпеки, таких як віруси, хакерські атаки, фішинг тощо.

Токен (Token) — це спеціальний апаратно-програмний пристрій, який захищає особисті ключі від копіювання чи зміни зловмисниками. Токен може мати форму USB-пристрою або у формі смарт-картки (картки з чипом).

Толерантність і культура — важливий аспект проведення службових нарад, який полягає у створенні сприятливого середовища для відкритого обміну інформацією, поваги до думок і позицій кожного учасника.

Тон голосу бренду — стиль і манера комунікації, що відповідає позиціонуванню бренду.

Тотальне управління якістю (TQM) — філософія управління, спрямована на безперервне вдосконалення якості в усіх сферах діяльності організації.

Точка входу (Entry Point) — місце, через яке можливий несанкціонований доступ до інформаційної системи.

Точка доступу (Access Point) — програмне або апаратне забезпечення, яке забезпечує безпроводний доступ до мережі.

Точка зору кожного учасника — включення думки кожного присутнього на нараді, щоб забезпечити об'єктивність і розглядати питання з різних точок зору перед прийняттям рішення.

Точка перезамовлення — рівень запасів, при досягненні якого необхідно розмістити нове замовлення.

Точне визначення цілей — процес формулювання чітких і специфічних цілей наради, які мають бути досягнуті до кінця зустрічі.

Точне виконання рішень — процес контролю та забезпечення виконання рішень, прийнятих під час службової наради, шляхом відповідного визначення відповідальних осіб і строків.

Точність і конкретність — вимога до учасників наради формулювати свої питання і пропозиції якомога чіткіше і конкретніше, щоб уникнути недорозумінь і забезпечити ефективний обмін інформацією.

Традиційний підхід до управління проектами — лінійна модель, що передбачає послідовне виконання фаз проекту.

Транзакційна безпека (Transaction Security) — заходи та процедури, що забезпечують безпеку та цілісність транзакцій в інформаційних системах.

Трансгресивний маркетинг — виклик усталеним нормам і правилам у комунікаційних повідомленнях.

Трансляція наради — можливість учасників дистанційно приєднатися до наради через відеоконференційні системи або інші засоби зв'язку.

Трансреклама — рекламні та PR-комунікації в громадському транспорті та місцях його очікування.

Трансформаційне лідерство — стиль керівництва, спрямований на мотивацію підлеглих, заохочення інновацій та зміни.

Трансформаційні комунікації — сприяння змінам в організації через налагодження ефективного діалогу.

Тренінги та семінари — форма навчання або професійного розвитку, яка може включати в себе також організацію службових нарад для вивчення нових ідей та практик.

Трефік-маркетинг — маркетинг та комунікації в місцях великого трафіку людей.

Тривалість наради — це час, відведений на проведення службової зустрічі. Вона може бути попередньо визначена залежно від кількості пунктів порядку денного і складності обговорень.

Тривіальний доступ (Trivial Access) — надання доступу до ресурсів чи інформації без достатньої автентифікації або контролю.

Тривіальний пароль (Trivial Password) — слабкий пароль, який легко піддається вгадуванню або підбору.

Трикутник управління проектами — концептуальна модель, що ілюструє взаємозв'язок між змістом, часом та вартістю проекту.

Тристороння рада — орган соціального партнерства, що об'єднує представників роботодавців, профспілок та уряду.

Троянський кінь (Trojan Horse) — вірус, який приховується в безпечному або корисному програмному забезпеченні та завдає шкоду системі користувача.

Тунелювання (Tunneling) — механізм, що дозволяє передавати приватну інформацію через публічні мережі, забезпечуючи її захист від несанкціонованого доступу.

Удосконалення процесів — процес постійного аналізу та вдосконалення методів проведення нарад з метою підвищення їх ефективності та корисності для організації.

Узгодження дат і часу — процес встановлення зручної дати і часу для проведення наради, що враховує графік учасників, доступність необхідних приміщень та технічних засобів.

Узгодження культури спілкування — створення атмосфери наради, що сприяє відкритому і ефективному спілкуванню між учасниками, враховуючи різноманітність думок та підходів.

Узгодження порядку денного — процес визначення та узгодження тем, які будуть обговорюватися під час наради, з метою забезпечення систематичного та продуктивного обміну інформацією.

Узгодження стратегій взаємодії — визначення стратегій і технік спілкування між учасниками наради з метою досягнення спільних цілей і завдань.

Універсальний — різнобічний, всеосяжний, придатний для багатьох цілей.

Упаковка-комунікатор — дизайн та інформація на упаковці як інструмент комунікацій.

Упевненість — психічний стан людини, коли в неї сумніви зведені до мінімуму або й зовсім відсутні. У. будується на знанні, тісно пов'язана з переконанням, однак переконання має цілком визначену практичну спрямованість, воно спонукає людину здійснити те, у чому вона впевнена.

Упереджене планування — підготовка і планування деталей наради заздалегідь, включаючи підготовку презентацій, документації та інших матеріалів для учасників.

Управління аутентифікацією (Authentication Management) — процес керування та адміністрування методами аутентифікації користувачів.

Управління безпекою інформації (Information Security Management): систематичний підхід до управління ризиками та забезпечення безпеки інформації в організації.

Управління брендом роботодавця — формування позитивного іміджу організації як привабливого місця для роботи.

Управління вартістю проекту — планування, оцінка, бюджетування та контроль витрат на виконання проекту.

Управління вимогами — процес визначення, документування, аналізу та контролю вимог до продукту або послуги.

Управління витратами за життєвим циклом — аналіз та контроль витрат на всіх етапах життєвого циклу продукту або послуги.

Управління відносинами з клієнтами (CRM) — стратегія та практика

побудови та підтримки довгострокових відносин з клієнтами.

Управління дискусіями онлайн — модерація обговорень у соціальних мережах.

Управління документацією систематизація та контроль за підготовкою та розповсюдженням документів, пов'язаних з нарадою, таких як план порядку денного, протоколи, презентації тощо.

Управління досвідом користувача — комунікація із споживачами для створення позитивного враження.

Управління доступом (Access Management) — процес контролю та керування доступом користувачів до ресурсів інформаційної системи.

Управління ефективністю — безперервний процес спілкування між керівником та підлеглим для встановлення цілей, моніторингу прогресу та вдосконалення результатів.

Управління журналами (Log Management) — процес збору, аналізу та збереження журналів подій для виявлення та реагування на інциденти.

Управління за цілями (MBO) — підхід до управління, при якому цілі організації узгоджуються з цілями її окремих підрозділів та працівників.

Управління заходами безпеки (Security Measures Management) — планування, впровадження та керування заходами для забезпечення безпеки інформації.

Управління змінами — комунікаційний супровід організаційних перетворень.

Управління змінами — структурований підхід до планування та реалізації змін в організації з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Управління змінами в проектах — процес планування, впровадження та контролю змін у проекті.

Управління змістом проекту — визначення та контроль над тим, що включено та не включено до проекту.

Управління знаннями — систематичний процес збору, обробки, зберігання та поширення знань в організації для підвищення ефективності.

Управління ідентифікацією (Identity Management) — процес керування ідентифікацією користувачів та їх правами доступу.

Управління інноваціями — процес створення, впровадження та комерціалізації нових ідей, продуктів, процесів або послуг.

Управління інцидентами (Incident Management) — процес виявлення, діагностики та вирішення інцидентів безпеки інформації.

Управління комунікаціями проекту — планування, збір, розподіл, зберігання та кінцева диспозиція інформації про проект.

Управління комунікаціями у проекті — планування, збір, розподіл,

зберігання та використання інформації щодо проекту.

Управління конфіденційністю (Confidentiality Management) — заходи та політики, спрямовані на забезпечення конфіденційності інформації.

Управління конфліктами — навички та стратегії для вирішення конфліктів, які можуть виникнути під час обговорення питань наради, з метою забезпечення конструктивного розв'язання розбіжностей.

Управління конфліктами — процес вирішення конфліктів та взаємодії з конфліктними ситуаціями в професійному або організаційному середовищі.

Управління конфліктами — процес попередження, вирішення та регулювання конфліктних ситуацій в організації.

Управління конфліктами зі ЗМІ — вирішення конфліктних ситуацій з представниками медіа.

Управління конфліктами інтересів — комунікації для врегулювання інтересів різних стейкхолдерів.

Управління корпоративною блог-платформою — використання блогів як каналів комунікацій.

Управління ланкою — організаційна структура, яка включає усі елементи керівництва та комунікації в організації.

Управління ланцюгами поставок — координація всіх видів логістичної діяльності між постачальниками, виробниками та клієнтами.

Управління ланцюжками створення вартості — інтеграція основних бізнес-процесів організації з процесами постачальників і клієнтів.

Управління людськими ресурсами — процес залучення, розвитку та утримання талановитих працівників в організації.

Управління очікуваннями — процес управління очікуваннями учасників наради, що включає уточнення цілей і обмежень зустрічі, а також прозорість у питаннях, які будуть обговорюватися.

Управління персоналом — особлива функція управління, яка полягає у: формуванні кадрової політики та стратегії організації; консультуванні керівників організацій щодо проведення кадрової політики; в наданні адекватних кадрових послуг організації (набір, мотивація та розвиток) (за Г. Райтом).

Управління портфелем проектів — централізоване управління одним або більше портфелями проектів для досягнення стратегічних цілей організації.

Управління правами доступу (Access Rights Management) — процес керування привілеями та правами доступу користувачів до ресурсів інформаційної системи.

Управління проектами — застосування знань, навичок, інструментів та методів для досягнення цілей проекту.

Управління проектними ризиками — процес ідентифікації, аналізу та

реагування на ризики, що можуть вплинути на проект.

Управління репутацією — формування та підтримка позитивного іміджу організації.

Управління репутацією онлайн — формування позитивного іміджу організації в інтернеті.

Управління ризиками — процес виявлення, оцінки, пріоритезації та контролю ризиків, що впливають на діяльність організації.

Управління ризиками (Risk Management) — процес ідентифікації, аналізу та керування ризиками для забезпечення безпеки інформації.

Управління ризиками проекту — процес виявлення, аналізу та реагування на потенційні ризики, що можуть вплинути на успіх проекту.

Управління стейкхолдерами — побудова ефективних комунікацій із зацікавленими сторонами.

Управління талантами — стратегічний підхід до залучення, розвитку, утримання та мотивації талановитих працівників.

Управління якістю — процес забезпечення відповідності продукції чи послуг встановленим стандартам та вимогам споживачів.

Управління якістю проекту — забезпечення відповідності результатів проекту встановленим стандартам, вимогам та очікуванням зацікавлених сторін.

Управлінська діяльність — це комплекс дій та процесів, спрямованих на планування, координацію, контроль і організацію роботи в організації з метою досягнення стратегічних цілей і оптимізації результатів.

Управлінське консультування — надання професійних порад та рекомендацій організаціям з питань управління та розвитку бізнесу.

Упровадження інтерактивних методів — використання інтерактивних методів, таких як круглі столи, групові дискусії, кейс-стадії або ігрові симуляції, для залучення учасників і збільшення ефективності обговорення наради.

Уразливість (Vulnerability) — це нездатність (наприклад, системи або її частини) витримувати впливи недружнього ередовища;

Усвідомлення ролей — розуміння функцій та ролей кожного учасника наради, що сприяє чіткому розподілу обов'язків та відповідальності під час зустрічі.

Усвідомлення цілей — процес уточнення і зрозуміння цілей і завдань наради, які повинні бути досягнуті до її завершення.

Успішний менеджер — особа, яка досягає високих результатів у керівництві та управлінні, добре справляється з поставленими завданнями та досягає поставлених цілей.

Установлення агенди — процес визначення послідовності обговорення пунктів порядку денного наради з метою забезпечення логічного та структурованого ходу зустрічі.

Усунення аномалій (Anomaly Remediation) — процес виявлення та виправлення невідповідностей чи аномалій у поведінці системи.

Усунення вразливостей (Vulnerability Remediation) — процес виявлення та виправлення вразливостей в інформаційних системах.

Усунення загроз (Threat Mitigation) — заходи для зменшення впливу потенційних загроз на безпеку інформації.

Усунення програмних помилок (Bug Fixing) — процес виявлення та виправлення помилок у програмному забезпеченні для підвищення безпеки.

Уточнення обов'язків — процес визначення конкретних обов'язків і відповідальності кожного учасника наради щодо внеску в обговорення та виконання рішень.

Учасники наради — особи, які беруть участь у зустрічі для обговорення певних питань або прийняття рішень. Учасники можуть включати керівників, співробітників, консультантів або зовнішніх експертів, залежно від теми і мети наради.

- Ф -

Файлова система — спосіб організації та зберігання даних на носіях інформації.

Фалічний символізм у комунікаціях — використання фалічних символів для привернення уваги.

Фасилітатор наради — особа, відповідальна за організацію і спрямування ходу наради, забезпечення дотримання порядку денного і стимулювання участі усіх учасників.

Фасилітація наради — процес сприяння обговоренню та прийняттю рішень на нараді фасилітатором, який забезпечує структуру, сприяє активному участи учасників і дотриманню часових рамок.

Фахівець — це працівник, який має спеціалізовані знання, навички та досвід у певній галузі або області роботи.

Фейкові дані — дані, що створені для тестування програмного забезпечення або випробування системи без використання реальних даних.

Феномен «зміщення до ризику» — схильність груп приймати більш ризиковані рішення порівняно з індивідуальними рішеннями.

Фідбек — відгук або реакція користувачів або клієнтів на продукт, послугу чи інший вид діяльності.

- Фідбек і рефлексія** — процес збору відгуків і вражень від учасників після завершення наради, що дозволяє оцінити її ефективність і виявити можливі шляхи поліпшення.
- Фідер** — елемент електромережі, що призначений для подачі електроенергії від джерела до споживача.
- Фіксація протоколу** — процес документування обговорень, прийнятих рішень, відповідальності та дій, що виникають під час наради у вигляді протоколу, який служить для майбутнього використання і контролю за виконанням.
- Фільтрація даних** — процес обробки даних з метою відбору певних записів або значень.
- Фінансова звітність** — це [бухгалтерська звітність](#), що містить інформацію про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за [звітний період](#).
- Фінансове планування** — процес визначення і контролю фінансових витрат на проведення наради, включаючи витрати на приміщення, технічні засоби, персонал і інші ресурси.
- Фінансовий аналіз** — процес вивчення фінансової звітності з метою оцінки фінансового стану та ефективності діяльності підприємства.
- Фокус на завданнях** — підтримка учасників наради у направленні їх уваги на розглядування конкретних завдань і вирішення проблем, зазначених у порядку денному.
- Фондовий ринок** — система купівлі та продажу цінних паперів, таких як акції та облігації.
- Формалізація рекомендацій** — процес узагальнення і оформлення рекомендацій на основі обговорень і прийнятих рішень наради для подальшого використання у вирішенні проблем або плануванні дій.
- Формальний** — офіційний, структурований або урядований відповідно до встановлених правил, процедур або норм.
- Форматування даних** — процес структурування даних відповідно до певного шаблону чи стандарту для подальшого аналізу та обробки.
- Формування думки лідерів** — впливу на думку авторитетних осіб для поширення інформації.
- Формування команд** — процес створення та розвитку ефективних робочих груп.
- Формування консенсусу** — процес досягнення загальної згоди серед учасників наради щодо ключових питань або рішень, що вирішуються.
- Формування порядку денного** — актуалізація важливих суспільних питань засобами комунікацій.
- Формування презентацій** — процес підготовки і створення презентаційних матеріалів, які використовуються для ілюстрації ключових пунктів або демонстрації інформації під час наради.

- Формування робочої групи** — виділення певної групи учасників наради для більш детального вивчення питань або розробки конкретних рішень після основних обговорень.
- Формування стратегії комунікації** — розробка плану комунікації, який включає в себе способи і засоби спілкування з усіма зацікавленими сторонами під час і після наради.
- Формулювання комунікаційної місії** — визначення сенсу та мети комунікаційної діяльності організації.
- Формулювання проблеми** — процес чіткого визначення і формулювання проблеми або завдання, яке висувається на обговорення наради, з метою забезпечення зрозумілості та узгодженості усіма учасниками.
- Формулювання рішень** — процес обговорення, уточнення і прийняття рішень щодо питань, висунутих нарадою, з врахуванням аргументів і поглядів усіх учасників.
- Фреймворк** — структура або платформа, яка надає основу для розробки програмного забезпечення або інших складних систем.
- Фрикційні комунікації** — створення конфліктних ситуацій для привернення уваги аудиторії.
- Фрілансинг** — форма зайнятості, за якої люди працюють не як наймані працівники, а як незалежні підрядники.
- Фрірайд-маркетинг** — використання чужої популярності для просування власного бренду/продукту.
- Фронтенд** частина програмного забезпечення або веб-сайту, яка взаємодіє з користувачем та відображає інформацію.
- Функції менеджменту** — відособлені види управлінської діяльності, використання яких дає можливість організації досягти певних цілей.
- Функції спілкування** — це зовнішній прояв властивостей спілкування, ті завдання, які воно виконує у процесі діяльності індивіда в соціумі.
- Функціональна інтеграція** — забезпечення взаємодії між різними функціональними групами або відділами під час наради для досягнення спільних цілей і завдань.
- Функціональна система управління** — характеризується спеціалізацією управлінських функцій, за якої виконавець підкоряється не тільки керівникові підрозділу, але й керівникам спеціалізованих підрозділів вищого рівня управління.
- Функціональна специфікація** — документ, що описує функції, які має виконувати програмне забезпечення або інші системи.
- Функціональне лідерство** — стиль керівництва, орієнтований на виконання завдань і досягнення цілей.
- Функціональний дизайн** — процес розробки програмного забезпечення, який визначає функції та інтерфейс користувача.

Функціональний тест — тестування програми для перевірки відповідності її функціональним вимогам.

Функціональні зони наради — розділення приміщення для наради на різні зони, такі як зона реєстрації, зона обговорень, зона для перерв і т.д., щоб забезпечити зручність і ефективність проведення зустрічі.

Функціональність — властивість програмного забезпечення або системи виконувати певні функції.

Функція — обов'язок, сфера діяльності, призначення, роль.

Функція управління — відносно відособлений напрямок управлінської діяльності, що дозволяє здійснювати вплив на об'єкт управління з метою рішення поставленої задачі.

Функція управління — відносно відособлений напрямок управлінської діяльності, що дозволяє здійснювати вплив на об'єкт управління з метою рішення поставленої задачі.

Футурологічні комунікації — прогнозування майбутніх комунікаційних тенденцій і технологій.

- X -

Хайп-маркетинг — створення інформаційного галасу навколо продукту/послуги для залучення уваги аудиторії.

Харизматичне лідерство — стиль керівництва, заснований на особистому впливі та натхненні лідера.

Хедхантинг — пошук та переманювання висококваліфікованих фахівців для роботи в іншій організації.

Хмарні обчислення — модель надання повсюдного доступу до обчислювальних ресурсів через інтернет.

Холакратія — нова система організаційного управління, заснована на принципах самоорганізації та розподіленого прийняття рішень.

Холістичні комунікації — інтегрований підхід до управління усіма комунікаційними потоками організації.

Хосін-канрі — метод розгортання політики та стратегії компанії на всіх рівнях організації за допомогою каскадування цілей.

- Ц -

Центр обробки даних (ЦОД) — спеціалізоване приміщення або область, де зосереджені сервери та інші обладнання для зберігання, обробки та управління даними.

- Централізація комунікацій** — організація всіх комунікаційних засобів і потоків інформації під час наради з метою забезпечення ефективного обміну думками і рішеннями між учасниками.
- Централізація та децентралізація** — принципи розподілу повноважень та відповідальності в організації.
- Централізована база знань** — система, що зберігає та обробляє інформацію, отриману під час наради, для подальшого використання і вивчення в організації.
- Централізована система зберігання даних** — архітектура зберігання даних, при якій всі дані зберігаються в одному центральному місці або сервері.
- Централізована система контролю за рішеннями** — використання системи для фіксації прийнятих рішень, відповідальних осіб і строків виконання, що забезпечує підтримку та контроль за їх виконанням після наради.
- Централізоване зберігання** — метод зберігання даних, при якому всі дані зосереджені в одному місці для забезпечення їхньої доступності та безпеки.
- Централізоване керування** — метод управління, при якому прийняття рішень та контроль виконання завдань зосереджені в одному центральному місці.
- Централізоване планування** — організація планування та координації всіх аспектів наради з одного центрального пункту, що забезпечує системність і контроль над усіма деталями.
- Цикл Демінга (PDCA)** — ітеративний процес вдосконалення, що включає планування, виконання, перевірку та внесення коригувальних дій.
- Цикл життя даних** — сукупність етапів або процесів, через які проходять дані від їхнього створення до видалення або архівування.
- Цикл зворотного зв'язку** — процес збору відгуків і вражень від учасників після наради з метою оцінки її ефективності і виявлення можливих напрямків поліпшення.
- Цикл нарад** — періодичність проведення нарад у встановленому порядку, яка може бути щотижневою, щомісячною або за іншим графіком в залежності від потреб організації.
- Цикл рішень** — етапи процесу прийняття рішень на нараді, включаючи постановку питання, обговорення, прийняття рішення, визначення відповідальних осіб і контроль виконання.
- Циркулярна економіка** — модель виробництва та споживання, заснована на принципах повторного використання, ремонту, відновлення та рециркуляції матеріалів і продуктів.

Циркуляційна нотатка — документ, який містить інформацію про підготовку та порядок денний наради. Він розсилається учасникам перед зустріччю для попереднього ознайомлення.

Цифрова безпека — заходи та технології, що використовуються для захисту цифрової інформації від несанкціонованого доступу, зміни або пошкодження.

Цифрова підпис — електронний засіб ідентифікації, який підтверджує автентичність та цілісність електронного документа або повідомлення.

Цифрова трансформація — стратегічний процес переходу організації від традиційних методів до цифрових технологій та процесів.

Цифрова трансформація комунікацій — адаптація до зміни парадигми в умовах діджиталізації.

Цифрове сторітелінг — розповідь історій за допомогою відео, анімації, інтерактивного контенту.

Цифровий аналіз — процес використання цифрових технологій та інструментів для аналізу великих обсягів даних з метою отримання цінної інформації.

Цифровий маркетинг — використання цифрових каналів для просування продуктів/послуг.

Цифровий підписчик — суб'єкт, який має право доступу до цифрових послуг, ресурсів або інформації за допомогою електронного підпису або ідентифікатора.

Цифровий слід — історія або шлях, за яким можна відстежити рух цифрової інформації від її джерела до призначення.

Цифрові платформи — інфраструктура або середовище, яке надає інструменти та сервіси для розробки та виконання цифрових продуктів.

Цифрові технології — технології, що базуються на обробці та передачі цифрової інформації, такі як комп'ютери, мережі, програмне забезпечення тощо.

Цифрові технології для нарад — використання різних цифрових інструментів і платформ для організації, ведення і фіксації результатів службових нарад, що дозволяє зручний доступ і обмін інформацією між учасниками.

Цілеспрямованість — прагнення до досягнення ясної і визначеної мети.

Цілеспрямованість — принцип, що підкреслює важливість чіткого визначення мети і цілей наради перед її початком. Цілеспрямованість допомагає уникнути відволікань і забезпечити фокус на досягненні конкретних результатів.

Цілі наради — конкретні (чіткі) результати або вирішення, які планується досягти під час зустрічі. Цілі можуть бути різними, від прийняття

рішень до розв'язання конкретних проблем або покращення командної роботи.

Цілісність даних — властивість даних, що гарантує їхню правильність, повноту та відсутність змін без дозволу.

Цілісність обговорень — забезпечення, що всі питання, що обговорюються на нараді, взаємодіють і доповнюють одне одного, щоб уникнути дублювання і неефективного використання часу.

Цільова аудиторія — група людей або організацій, які є цільовими для певного проекту, продукту чи послуги.

Цільове спілкування — забезпечення, що всі комунікації під час наради спрямовані на досягнення поставлених цілей і завдань, без зайвих відхилень від основної теми.

Цільове спрямування обговорення — процес керування обговореннями під час наради з метою забезпечення, що розглядаються питання відповідають цілям зустрічі і не відхиляються від її основних завдань.

Цільові показники ефективності нарад — метрики або критерії, за якими вимірюється успішність і ефективність проведення наради, такі як час, витрати, кількість прийнятих рішень і їх виконання тощо.

Цінності — загальноприйняті, узагальнені потреби людей, вироблені в результаті їх взаємодії і взаємного узгодження. Цінності забезпечують об'єктивну оцінку всього того, що відбувається в дійсності.

Цінності — загальноприйняті, узагальнені потреби людей, вироблені в результаті їх взаємодії і взаємного узгодження. Цінності забезпечують об'єктивну оцінку всього того, що відбувається в дійсності.

- Ч -

Чат-боти та голосові асистенти — використання штучного інтелекту для комунікації зі споживачами.

Чат-маркетинг — використання месенджерів та чат-ботів для спілкування зі споживачами.

- Ш -

Шер-маркетинг — стимулювання аудиторії до поширення інформації про бренд у соціальних мережах.

Школа людських відносин — напрям у менеджменті, який підкреслював важливість людського фактора та міжособистісних стосунків в організації.

Штовхаюча система виробництва — система управління виробництвом, при якій процес виготовлення продукції розпочинається згідно з

прогнозами попиту.

Штрих-кодування — технологія ідентифікації товарів за допомогою нанесення штрих-коду на упаковку.

- Щ -

Щасливий шлях (Happy Path) — у програмуванні та тестуванні програмного забезпечення — це шлях виконання програми, який не включає в себе помилки або виняткові ситуації.

Щирість даних — якість даних, що характеризує їхню точність, достовірність та об'єктивність.

Щит безпеки (Security Shield) — система захисту інформації та ресурсів в комп'ютерних системах або мережах для запобігання несанкціонованому доступу, втраті або пошкодженню.

Щитовий інтерфейс — графічний інтерфейс користувача програмного забезпечення, який надає зручний доступ до основних функцій та операцій.

Щільність розподілу — міра того, наскільки часто значення випадкової величини з'являються в певному діапазоні значень.

Щоденна звітність — інформація, яка представляється щоденно про діяльність організації або процесів в ній для забезпечення ефективного управління.

Щоденник даних — систематично ведений журнал або файл, в якому фіксуються всі збори, обробка та аналіз даних для подальшого використання.

Щорічний звіт — документ, який містить інформацію про фінансовий стан та результати діяльності організації за певний період, який зазвичай становить один рік.

Щорічний план — документ, що визначає мети та завдання організації на наступний рік, а також ресурси, необхідні для їх досягнення.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. / за наук. ред. О. О. Авраменко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 160 с.
2. Асамблея європейських регіонів : офіц. веб-сайт. URL: <http://www.aer.eu/en/home.html>.
3. Бабко Н. М., Науменко І. В., Співак С. І. Особливості маркетингових комунікацій в інформаційних мережах. Український журнал прикладної економіки. Київ, 2020. Том 5. № 1. С. 267-309.
4. Балабанова А. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера. Київ, 2018. 123 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : підручник. 2-ге вид., переробл. та допов. Київ : Професіонал, 2007. 416 с.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
7. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз. Київ : Міжрегіональна академія управління персоналом, 2014. 440 с.
8. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 320 с.
9. Благун І., Андрушкевич З., Бойко Р. Синергія інтеграції цифрової логістики та цифрового маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. № 338(1). С. 120-126.
10. Бланк І. А. Енциклопедія фінансового менеджменту. Концептуальні засади. Одеса, 2018. 415 с.
11. Бондаренко В., Омеляненко О. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-38128388>.
12. Бондаренко І. М. Маркетинг впливу: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Київ : Центр маркетингових досліджень, 2022. 220 с.
13. Бондарчук В. В., Шиманська К. В., Бондарчук Л. С. Використання інфлюенс-маркетингу для просування товару в соціальних мережах. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 3. С. 49–53.
14. Босак І. П., Палига Є. М. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект. Регіональна економіка. 2017. № 4. С. 193-195.
15. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту. Київ, 2015. 535 с.

16. Будянська В. А., Мариківська Г. А. Мистецтво ділового спілкування менеджера освіти як складник його професіоналізму. Інноваційна педагогіка. 2022. Вип. 43, т. 1. С. 78-82.
17. Бурдяк О., Помазан Л., Гаврилук І. Роль інфлюенсерів соціальних мереж в забезпеченні ефективності реклами. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3692>.
18. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. Київ, 2015. 532 с.
19. Василенко О. П. Соціальні мережі як платформа для маркетингових комунікацій. Економіка та маркетинг. 2021. № 4 (15). С. 56–72.
20. Ведров Е. С., Пітухов Д. В. Маркетингові дослідження. Київ : Центр дистанційних навчальних технологій, 2013. 242 с.
21. Виноградський М. Д. та ін. Менеджмент в організації. Київ, 2021. 78 с.
22. Воротіна Л. І. Управлінські рішення як головний процес керування організації. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 3. С. 60-64.
23. Воротіна Л. І., Пятигін А. С. Раціональні управлінські рішення як ресурс підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 10. С. 90-94.
24. Гавриленко Н. Г. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2021. № 3(1). С. 36–46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3\(1\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3(1)__7).
25. Гавриленко П. П. Удосконалення фінансового менеджменту в контексті інноваційного розвитку підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25/4. С. 199-204.
26. Гавриленко Т. В., Бєлєєнко Д. Р. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. Причорноморські економічні студії. 2023. № 79.
27. Глосарій термінів Європейського Союзу : офіц. веб-сайт. URL: http://europa.dovidka.com.ua/p.html#Enterprise_policy.
28. Гончарук Ю. В. Етика та прозорість у маркетингу впливу. Сучасний маркетинг. 2022. № 2 (5). С. 32–46.
29. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.
30. Горлачук В. В., В'юн В. Г., Тарновська Р. В. Стратегічне управління. Миколаїв, 2019. С. 129-138.
31. Горовий В. М., Онищенко О. С., Попик В. І. Глобальні інформаційні ресурси як складова інформаційного забезпечення соціокультурної сфери сучасної України. Тенденції впливу глобального інформаційного середовища на соціокультурну сферу України. Київ : НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського, 2013. С. 31-37.

32. Грабович І. В. Світові тенденції застосування інструментів цифрового маркетингу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 42. С. 34–41. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/8.pdf
33. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навчальний посібник. Київ, 2013. 228 с.
34. Грицунов О. В. Інформаційні системи та технології : навч. посіб. Харків, 2014. 222 с.
35. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту : підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Одесевич. Львів : БаК, 2017. 624 с.
36. Гужва В., Постевой А. Інформаційні системи в міжнародному бізнесі : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 163 с.
37. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2017. 152 с.
38. Децентралізація підвищить конкурентоспроможність регіонів : офіц. веб-сайт Фонду ефективного управління. URL: http://ua.debaty.org/cms/decentralizatia_main.
39. Дзюндзюк В. Б., Мельтюхова Н. М., Фоміцька Н. В. та ін. Публічне адміністрування в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Корженка, Н. М. Мельтюхової. Харків : НАДУ «Магістр», 2011. 306 с.
40. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
41. Дячков Д. В., Плєскач О. Ю., Олійник Т. В. Базові інструменти управління цифровим маркетингом та їх характеристика. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 8 (08). С. 137-142.
42. Етика ділового спілкування / уклад. Т. Кравченко. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2022. 104 с.
43. Жигайло Н. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
44. Журило В. В. Маркетинг впливу як комунікаційний інструмент просування товарів у соціальних інтернет-мережах. Підприємництво та інновації. 2020. № 11-2. С. 29–36. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/282>.
45. Зайка В. П. Огляд наукових напрямів та системна парадигма у фінансовому менеджменті. Фінанси та кредит. 2017. № 11. С. 56-63.
46. Захаров В. А., Іванова В. Й. Аналіз стану операційного менеджменту на промислових підприємствах. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 337-342.
47. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 31.

48. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник / І. В. Багорова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман ; за ред. І. В. Багрової. Київ : Центр навч. літ., 2016. 580 с.
49. Іваненко Т. О. Інфлюенс-маркетинг у стратегіях просування брендів. Маркетинг і цифрові технології. 2020. № 3 (7). С. 112–128.
50. Івченко Я. В., Побідаш І. Л. User generated content як інструмент просування бренду в соціальних мережах. Обрії друкарства: науковий журнал. 2022. № 2 (12). С. 18–29.
51. Inna Nesterchuk^{1*}, Igor Komarnitskyi², Valentyna Samoday³, Tetiana Chunikhina⁴, Taisia Chernyshova⁵ and Svitlana Tyshchenko⁵, "Business Planning and Marketing of Gastronomic Projects in the Hotel and Restaurant Industry", June 2022, Economic Affairs, Vol. 67, No. 03, pp. 307-316, <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv67n3w.pdf>
52. Інформатизація і модернізація соціокультурної сфери суспільства: взаємодія і розвиток / О. С. Онищенко, В. М. Горовий, В. І. Попик та ін. ; НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. Київ, 2013. С. 11-22.
53. Інформаційні матеріали сайту представництва ООН в Україні. URL: <http://www.un.kiev.ua/ua/undp/arias/project.php?id=31>.
54. Інформаційні технології : підручник / за ред. Г. С. Годберга. Харків, 2015. 156 с.
55. Ісаєва Т. М. Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі застосування збалансованої системи показників. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 2. С. 79-84.
56. Kateryna Romenska, Viktoriia Datsenko, Valentyna Samoday, Yurii Puhach and Oksana Dudchuk (2024). Management of budget flows under martial law. Public and Municipal Finance, 13(1), 55-69. <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/public-and-municipal-finance/issue-453/management-of-budget-flows-under-martial-law>
57. Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. С. 107-115.
58. Кириченко О., Квас І., Ятченко А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Київ, 2020. 76 с.
59. Кізенко С. Г., Замялий Д. В., Балик У. О. Використання штучного інтелекту для персоналізації маркетингових кампаній. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 5. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/44>.
60. Кнейслер О. В., Налукова Н. І. Фінансове адміністрування і менеджмент у системі управління фінансами суб'єктів господарювання. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2018. С. 169-173.

61. Ковальчук Н. О., Павлюк А. О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 3. С. 203-208.
62. Кожушко Л. Ф., Кузнецова Т. О., Судук О. Ю. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 291 с.
63. Колісник М. К., Рубаха Г. В. Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 18. С. 225-230.
64. Копитова І. В. Комунікації як основа механізму управління. Інноваційна економіка. 2016. № 5/6. С. 146-151.
65. Коровайна Л. В. Організаційно-економічний механізм ефективної операційної діяльності підприємства. Харків, 2016. 269 с.
66. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 217 с.
67. Костюк О. С., Тижай Н. В., Фаєк Н. В. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 68-76.
68. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 12.
69. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. Академічні візії. 2023. № 26. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794>.
70. Кузьмін О. Е., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2016. 416 с.
71. Курбан О. В. PR у маркетингових комунікаціях : навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 246 с.
72. Лісіца В. В., Михайленко О. М., Ротенберг О. В. Цифрові ланцюги поставок: технології, тенденції та напрями розвитку. Причорноморські економічні студії. 2023. № 81. С. 99-106.
73. Лошенко І. Р., Кіреєва К. О., Мілашовська О. І. Дилемні питання розвитку цифрового маркетингу в реаліях масштабної військової агресії. Академічні візії. 2023. № 21. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/445>
74. Македон В. Інтеграція цифрових інструментів у міжнародну логістичну діяльність. Економіка та суспільство. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-1098128388>.
75. Марінов Є., Лісеній Є. Цифрова трансформація в логістиці. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-538128388>.

76. Маслов В. П. Інформаційні системи і технології в економіці : посіб. для студ. вузів. Київ, 2016. 263 с.
77. Менеджмент : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич та ін. ; за заг. ред. Г. Є. Мошека. 2-ге вид., допов., переробл. Київ : Ліра-К, 2016. 548 с.
78. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, А. С. Соломко ; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2020. 420 с.
79. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 560 с.
80. Національні науково-інформаційні системи України / за ред. Г. В. Боряк. Київ, 2015. 347 с.
81. Непочатенко О. О., Пташник С. А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/13.pdf.
82. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
83. Ніколіна І. І. Моделювання життєвого циклу ринкової поведінки підприємства задля забезпечення сталого розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія економічні науки. 2017. № 5, т. 1. С. 41-46.
84. Ніколіна І. І., Бондар М. В. Обґрунтування шляхів розвитку підприємства з використанням виробничих функцій. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 4 (178). С. 416-426.
85. Ніколіна І. І., Бондар М. В. Теоретичні засади оцінювання ефективності управління регіональним соціальним розвитком. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 4. С. 63-71.
86. Обґрунтування господарських рішень та управління конкурентоспроможністю [Текст] : методичні вказівки для виконання практичних та самостійних робіт для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка / уклад. В. П. Самодай. – Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2024. 89 с. <https://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/15928>
87. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства. Донецьк, 2014. 325 с.
88. Онофрійчук О. П., Близнюк С. В. Інтернет-маркетинг в Україні: передумови виникнення, особливості становлення, перспективи розвитку. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 12 (18). С. 122–131.
89. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368>.

90. Основи інформаційних систем : навч. посіб. / В. Ситник, Т. Писаревська, Н. Єрьоміна та ін. ; за ред. В. Ф. Ситника. Київ : КНЕУ, 2016. 249 с.
91. Основи менеджменту : конспект лекцій. Київ : КПІ імені Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
92. Основи менеджменту : підручник / А. А. Мазаракі, О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник та ін. ; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2016. 846 с.
93. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха та ін. ; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.
94. Особливості гейміфікації в маркетингу. URL: <https://cases.media/en/article/osoblivosti-geimifikaciyi-v-marketingu>
95. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2015. 563 с.
96. Паламарчук В. В. Стратегії покращення іміджу організації в умовах інноваційного розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 12. С. 23-28.
97. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культура. Київ, 2018. С. 134-156.
98. Палеха Ю. І., Мошек Г. Є. Основи менеджменту теорія і практика : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2018. 528 с.
99. Палеха Ю. І., Мурейко Н. В., Оксіюк О. Г. Документально-інформаційні комунікації : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2014. 386 с.
100. Пальчук О. В. Підходи до визначення поняття «технологія управління» діяльністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. Вип. 19. С. 349-355. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2011_19_60.
101. Панчишин Б. О. Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 326-329.
102. Пасічний В. О., Куденко М. Ю. Зв'язок операційного менеджменту. Науково технічний збірник. 2018. № 107. С. 20-27.
103. Пасічний В. О., Куденко М. Ю. Проблеми понятійного апарату операційного менеджменту. Науково технічний збірник. 2016. № 98. С. 99-105.
104. Пасічний В. О., Куденко М. Ю. Проблеми систем операційного менеджменту. Науково технічний збірник. 2017. № 102. С. 40-52.
105. Писаренко Н. В. Інтернет-маркетинг як ефективний інструмент розвитку рекламного ринку та створення і просування бренду. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 13 (27). С. 536–549.

106. Пінчук Н., Галузинський Г., Орленко Н. Інформаційні системи і технології в маркетингу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 294 с.
107. Плєскач В. Л., Затонацька Т. Г. Інформаційні системи і технології на підприємствах : підручник. Київ, 2015. 718 с.
108. Плєскач В. Л., Рогушина Ю. В., Кустова Н. П. Інформаційні технології та системи. Київ, 2016. 519 с.
109. Про науково-технічну інформацію : Закон України від 25.06.1993 р. № 3322. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 33. С. 345.
110. Проценко А. К. Інфлюенсери як ефективні інструменти сучасного інтернет-маркетингу. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2023. № 1-2 (84-85). С. 157–170.
111. Пушкар З. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2015. Вип. 20. С. 109-114.
112. Пушкар З., Пушкар Б. Особливості організації праці менеджера. Українська наука: минуле сучасне, майбутнє. 2012. Вип. 17. С. 106-112. URL:
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26353/1/%D0%9F%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0%D1%80%20%D0%97.pdf>.
113. Романенко О. Управлінський облік і система управлінської інформації. Вісник Національного банку України. 2015. № 6. С. 15-18.
114. Ромашко А. С., Верба І. І., Пригода В. В. Міжнародні договори та угоди у сфері інтелектуальної власності : навч. посіб. Київ : НТУУ «КПІ», 2013. 160 с.
115. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль, 2016. 390 с.
116. Самодай В.П., Бакута Р.О., Кизим В.В. Планування як ключовий елемент функціонування суб'єктів господарювання в ринковій економіці за умов невизначеності. Економіка та суспільство. 2025. № 73. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5912>
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-70>
117. Самодай В. П., Білуха В.М. Ефективна економіка та оптимальне управління в сучасних умовах / Актуальні проблеми науково-промислового комплексу регіонів : матеріали V Всеукраїнської науково-технічної конференції (Рубіжне, 22 – 26 квітня 2019 року) Міністерство освіти і науки України. Сєвєродонецьк, 2019. С. 173 – 175.
118. Самодай В. П., Білуха В.М. Інноваційні процеси в менеджменті та публічному управлінні / Україна майбутнього: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 13-15 вересня 2019 р. Суми. 2019. С. 56 – 57.

119. Самодай В.П. Відповідно управління системою підбору персоналу готельного господарства. Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі», 19 - 20 травня 2020 р. Київ: НУХТ, 2020 р. С. 135 – 137.
120. Самодай В.П., Дем'яненко В. О. Основи процесу управління персоналом в готельному бізнесі . / Сучасні проблеми фізичного виховання і спорту школярів та студентів України : матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених з міжнародною участю, (Суми, 19–20 квітня 2012 року) : у 2-х т. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України ; [ред. кол.: А. І. Кудренко, Ю. О. Лянной, В. А. Косяк та ін. ; наук. ред. Т. О. Лоза]. Суми : [СумДПУ ім. А. С. Макаренка], 2012. Т. II. С 163–167.
121. Самодай В.П., Донський М.Л. Визначення стратегії удосконалення управління персоналом органу публічної влади . Теорія і практика сучасної економіки : матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції : 20 жовтня 2022 р. [Електронний ресурс] / відп. ред. Р. В. Манн ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2022. С. 151–153.
122. Самодай В.П, Донський М.Л, Гладун М.В. Оптимізація управління логістичними витратами в діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2848>
123. Самодай В.П., Закорко В.В. Тенденції розвитку HR – менеджменту в умовах діджиталізації Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали LIII-ої Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Кордова (Іспанія): ВАДНД, 07 лютого 2025 р. С. 248 – 252.
124. Самодай В.П., Ковтун Г.І., Підпригора В.К. Проблематика формування механізму антикризового управління на регіональному рівні / Східна Європа: економіка, бізнес та управління : Електронне науково фахове видання, Випуск 6(23). Дніпро, 2019. С. 494 – 500.
125. Самодай В.П., Колесник Н.Д. Інноваційні напрямки в управлінні конкурентоспроможністю. Formation of innovative potential of world science: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the VIII International Scientific and Theoretical Conference, December 6, 2024. Tel Aviv, State of Israel: International Center of Scientific Research. С. 14 – 17.
126. Самодай В.П., Кравченко А.І. Організація ресторанної справи : навчальний посібник. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. 422 с.

127. Самодай В.П., Лисий І.С., HR – тренди ефективного управління персоналом Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали ІІІ-ої Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Кордова (Іспанія): ВАДНД, 07 лютого 2025 р. С. 256 – 260.
128. Самодай В., Мачула А. Цифровізація в системі управління. Кращі практики цифровізації в ЄС та цифрова трансформація економіки України : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Запоріжжя, 19 листопада 2024 року) / за ред.: А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, В. М. Гельман, О. Г. Череп. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. С. 39 – 43.
<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/24659/3/0060835.pdf>
129. Самодай В.П., Мачула А., Чжан Жуй. Кадровий потенціал організації та його ефективність / Future science: youth innovations digest // Founders of the Journal. Jan Długosz University Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko, 2024, Vol. 2. P. 33 – 38.
130. Samoday V., Mashyna Yu. Applied aspects of digitalization of communities. Territory of innovations: best practices for sustainable development at the local level. Part 1: digest of analytical stage of international scientific and educational project: collective monograph / Sc. ed. V. Omelianenko, O.Prokopenko, T. Tirto. Tallinn : Teadmus, 2022. С. 203 – 212.
131. Samoday V., Mashyna Yu. Problems of digitalization of territorial communities in Ukraine. Territory of innovations: best practices for sustainable development at the local level. Part 1: digest of analytical stage of international scientific and educational project: collective monograph / Sc. ed. V. Omelianenko, O.Prokopenko, T. Tirto. Tallinn : Teadmus, 2022. С. 199 – 203.
132. Samoday Valentina, Mashyna Yuliya. Institutional bases of conflicts management in state administration field / Institutional Basis of National Security Providing Sectors Innovation Development monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, PhD in Economics V. Omelyanenko. – Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2018. P. 211 – 248.
133. Самодай В. П., Носова А. О. Основні аспекти PR комунікацій у сфері державного управління / Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф., (м. Суми, 24–26 квітня 2013 р.) / за заг. ред. О. В. Прокопенко. Суми : СумДУ, 2013. Т. 2. С. 205–207.
134. Самодай В. П., Привалов С.Ю. Державне управління в цифрову епоху / Україна майбутнього: перспективи інтеграції та інноваційного

- розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 13-15 вересня 2019 р. Суми. 2019. С. 58 – 59.
135. Самодай В. П., Придуха А.С. Удосконалення управління торгівельним підприємством (на прикладі ТОВ «Лодіс – Суми») / IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасний рух науки» (Дніпро, 6 – 7 грудня 2018 року) Міжнародний електронний науково-практичний журнал «WayScience», Дніпро, 2018. С. 135 – 137.
136. Самодай В.П., Рибальченко С.М., Орищенко Є.М. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805>
137. Самодай В.П., Рибальченко С.М., Слатвицька Н.А. Особливості управління персоналом медичного закладу. Вісник СумДУ, Серія Економіка. 2022. № 4'. С. 136 – 142. URL: <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/uk/4-2022>
138. Самодай В. П., Руденко А.А. Удосконалення механізму управління персоналом готельного господарства / Вісник ЛІЕТ, Серія Економічні науки. Львів. №8. 2013. С. 135–140.
139. Самодай В.П., Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Економіка, інноватика та сучасні бізнес-технології: актуальні проблеми та розвиток: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка (м.Суми, 27-28 травня 2024 року). Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2024. С. 20 – 23. <https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/35fd6a71-a199-4caf-897f-383dc0964be1/content>
140. Самодай В.П. Технологічні інновації як складові соціальної інноваційної політики. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, управління, освіта і наука: трансфер теорії і практики в умовах цифрової глобалізації» 14 – 15 січня. 2020. Мелітополь. С. 27 – 30.
141. Самодай В. П. Технологія готельної справи : навч. посіб. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2012. 308 с.
142. Самодай В.П., Ткаченко І.І. Застосування інновацій в управлінні бізнес-процесами. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, управління, освіта і наука: трансфер теорії і практики в умовах цифрової глобалізації» 14 – 15 січня. 2020. Мелітополь. С. 57 – 60.
143. Самодай В. П. Управління змінами – лакмус інноваційного розвитку України / Україна майбутнього: перспективи інтеграції та

- інноваційного розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 12-14 вересня 2018 р. Суми. 2018. С. 79 – 80.
144. Самодай В. П., Хайлук О.С. Що до антикризового управління на регіональному рівні. / Україна майбутнього: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 13-15 вересня 2019 р. Суми. 2019. С. 92 – 93.
145. Самодай В.П., Цуй Юйці, Чжан Жуй. Методи відбору персоналу та їх характеристика / Future science: youth innovations digest // Founders of the Journal. Jan Długosz University Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko, 2024, Vol. 1 P. 105 – 110.
146. Самодай В. П., Шерстюк О.І. Лідерство та управлінська діяльність / Україна майбутнього: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 13-15 вересня 2019 р. Суми. 2019. С. 87 – 88.
147. Самодай В., Яровенко О. Кращі практики цифровізації в управлінні. Кращі практики цифровізації в ЄС та цифрова трансформація економіки України : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Запоріжжя, 19 листопада 2024 року) / за ред.: А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, В. М. Гельман, О. Г. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. С. 80 – 82.
<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/24659/3/0060835.pdf>
148. Самодай В.П., Яровенко О., Цуй Юйці. Організація посередницької діяльності структур банківської сфери / Future science: youth innovations digest // Founders of the Journal. Jan Długosz University Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko, 2024, Vol. 2. P. 26 – 33.
149. Самодай В.П., Ященко Ю.В. Інноваційні підходи в HR – менеджменті Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали LIII-ої Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Кордова (Іспанія): ВАДНД, 07 лютого 2025 р. С. 263 – 266.
150. Самодай В.П., Ященко Ю.В. Аналіз потенційних ризиків в бізнес-плануванні. Гуманітарний дискурс суспільних проблем: минуле, сучасне, майбутнє: Матеріали Всеукраїнської наукової конференції з міжнародною участю. 20 квітня 2023 року, м. Черкаси. Черкаси: ЧІПБ імені Героїв Чорнобиля, НУЦЗ України, 2023. С. 369 – 371.
151. Сацков Н. Я. Методи та прийоми діяльності менеджерів та бізнесменів. Київ, 2018. 45 с.
152. Сиротинська А., Лазаришина І. Інформаційні системи підприємств малого бізнесу : навч. посіб. Київ, 2016. 263 с.
153. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

154. Скрипкін К. Г. Економічна ефективність інформаційних систем. Харків, 2014. 256 с.
155. Снігур Х. Коворкінг: переваги та недоліки в організації робочих місць. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2017. Вип. 4. С. 117-124.
156. Сорока П. Інформаційний менеджмент : навч. посіб. для дистанц. навч. для студ. вищих навч. закл. Київ, 2015. 535 с.
157. Стахурська С. В. Дослідження ринку молочної продукції України. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 2 (13). С. 102-109.
158. Стрій Л., Демчук С. Маркетинг в цифровій економіці. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 2 (02). С. 63-69.
159. Струнгар А. В. Інфлюенсер-маркетинг: оцінка ефективності та ризиків використання мікро- і макроінфлюенсерів. Економіка та суспільство. 2024. № 63. С. 77–89.
160. Суворова С., Карпенко Ю. Вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. Економічний простір. 2023. № 184. С. 164-168.
161. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях : навч. посіб. / А. М. Балашов, Г. Є. Мошек, В. В. Молдован та ін. ; за заг. ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. Київ : Алерта, 2018. 620 с.
162. Ткаченко І.І. (керівник Самодай В.П.) Особливості управління персоналом на підприємстві. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених, «Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства». Волинський національний університет імені Лесі Українки. 27 жовтня 2020. Луцьк. С. 298 – 299
163. Тимкова В. Проксемічні особливості невербального ділового спілкування менеджера. Гуманітарна освіта у технічних вищих навчальних закладах. 2018. Вип. 37. С. 80-86.
164. Титоренко Г. А. Інформаційні технології в маркетингу : підручник. Київ, 2016. 335 с.
165. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями. Вісник економічної науки України. 2016. № 2. С. 194-196.
166. Українська маркетингова асоціація. Маркетинг впливу в Україні: аналітичний звіт. Київ : УМА, 2023. 95 с.
167. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / уклад. О. П. Дяків, В. М. Островерхов ; Міністерство освіти і культури України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 285 с.

168. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін. ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
169. Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. Київ, 2014. С. 23-26.
170. Усе про цифровий маркетинг. Канали, інструменти, формати. Speka : веб-сайт. URL: <https://speka.media/shho-take-cifrovii-marketing-kanali-instrumenti-formati-py7q2g>
171. Федоренко В. Г. Менеджмент : підручник. 3-тє вид., переробл. і допов. Київ : Алерта, 2015. 492 с.
172. Химиця Н. О., Морушко О. О. Ділова комунікація : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2016. 208 с.
173. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2016. 608 с.
174. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. Львів : Магнолія плюс, 2017. 333 с.
175. Холод О. М. Комунікаційні технології : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 212 с.
176. Черниш Т. Світові тренди інтернет-маркетингу. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2023. № 6. С. 112–127.
177. Шандра В. М. Застосування інформаційних технологій в забезпеченні технологічного оновлення економіки на інноваційній основі. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 220-223.
178. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
179. Шафрин Ю. О. Інформаційні технології. Київ, 2014. 445 с.
180. Шелест Н.Ю. (керівник Самодай В.П.) Управління інноваційним потенціалом підприємства в регіональному аспекті. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених, «Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства». Волинський національний університет імені Лесі Українки. 27 жовтня 2020. Луцьк. С. 233 – 234
181. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. 2022. № 145 (5). С. 93–112.

Навчальне видання

САМОДАЙ Валентина Петрівна

МЕНЕДЖМЕНТ: У СХЕМАХ І ТАБЛИЦЯХ

Навчальний посібник

для підготовки бакалаврів, магістрів
з усіх напрямів підготовки і галузей знань

Підп. до друку 26.05.2025.

Формат 60x84/16. Гарнітура Cambria.

Папір офсетний. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 11,86.

Ум. фарб.-відб. 11,86. Обл.-вид. арк. 10,19.

Тираж 100 пр. Вид. №27.

Видавець:

СумДПУ імені А. С. Макаренка

40002, м.Суми, вул.Роменська, 87

Свідоцтво ДК № 231 від 02.11.2000 р.

Виготовлювач:

ФОП Цьома С.П. 40002, м. Суми, вул. Роменська, 100.

Тел.: 066-293-34-29.

Зам. № 33.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

серія ДК, № 5050 від 23.02.2016.