

ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Менеджмент – це мистецтво досягнення цілей в умовах обмежених ресурсів.

Террі Гібсон.

- 1.1. Сутність організації.
- 1.2. Види організацій та їх основні характеристики.
- 1.3. Елементи внутрішнього середовища організації.
- 1.4. Організація та зовнішнє середовище.
- 1.5. Життєві стадії та цикли організації.

1.1 Сутність організацій.

Термін «організація» походить з грецької мови та означає поєднання, побудову, об'єднання чогось або когось у єдине ціле, приведення до жорсткої системи. Звідси під «організацією» необхідно розуміти складне виробниче утворення, сформоване із виробничо-самотійних систем, але об'єднаних спільним керівництвом підприємств. У більш широкому розумінні організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

Організації, які функціонують в суспільстві є різними за характером і метою діяльності, що дає можливість забезпечувати усі сфери людського життя, вони різні за формою власності, мають комерційну й некомерційну спрямованість, але всі вони діють на основі певних принципів та правил.

Згідно з законодавством України організації, які зареєстровані і мають статус юридичної особи, мають в своєму розпорядженні майно для здійснення підприємницької діяльності, називаються підприємствами.

Підприємство – самотійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу).

Організація – це інституціоналізована група осіб (фізичних і юридичних), які взаємодіють за допомогою матеріальних, економічних, правових і інших умов для досягнення поставлених цілей.

Отже, організаціями є фірми (економічні суб'єкти), профспілки, політичні партії, університети, неприбуткові організації, державні установи чи органи місцевого самоврядування й безліч інших «одиниць координації, які мають певні межі й функціонують для досягнення мети або кількох цілей, що їх поділяють її члени-учасники» [45, С. 26].

Надалі поняття «організація», «підприємство», «фірма» використовуватимуться як взаємозамінні.

Для здійснення своєї діяльності підприємство має розпоряджатися певними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами і засобами. Планомірне комбінування та використання цих факторів виробництва, організація виготовлення та реалізація продукції (виконання робіт, надання послуг) є основою для отримання доходу (прибутку), досягнення цілей підприємства та задоволення економічних інтересів його власників.

Характерними ознаками підприємства є:

1) проведення підприємницької діяльності, тобто самотійна, ініціативна, систематична діяльність, яка здійснюється на власний ризик, з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та їх реалізація з метою одержання прибутку;

2) наявність статусу юридичної особи, ознаками якої є відокремлене майно, можливість від свого імені набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в арбітражному або третейському судах. Підприємство має самотійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм

найменуванням, а промислове підприємство – ще товарний знак. Підприємство не може мати в своєму складі інших юридичних осіб.

Діяльність підприємства здійснюється, як правило, на основі статуту. Статут затверджується власником майна, а для державних підприємств – власником майна за участю трудового колективу. В статуті підприємства визначається найменування підприємства, його місцезнаходження, предмет та мета діяльності, органи управління підприємством, порядок їх формування, компетенція та повноваження трудового колективу, порядок утворення майна, характер організації трудових відносин, членства, умови реорганізації та припинення діяльності підприємства.

Майнові права підприємства перебувають під охороною Господарського кодексу України від 16.01.2003 р., № 436-IV [11]. Цей кодекс закріпив нові принципи функціонування підприємств, які відповідають умовам ринкової економіки, повністю змінив їх права та повноваження щодо всіх аспектів життєдіяльності підприємства.

Згідно з Господарським кодексом підприємство як самостійний господарюючий суб'єкт:

Ø планує свою діяльність та визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на свою продукцію (послуги), рівня конкурентоспроможності, а також необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства, підвищення доходів;

Ø здійснює матеріально-технічне постачання (забезпечення) власного виробництва та капітального будівництва через систему прямих угод (контрактів) з постачальниками та посередницькими організаціями, на товарних біржах;

Ø реалізує свою продукцію, інші матеріальні цінності на основі прямих угод зі споживачами, на основі бартерних угод, державного замовлення, через товарні біржі, мережу власних товарних підприємств тощо;

Ø самостійно або на договірній основі встановлює ціни на свою продукцію, роботи, послуги, майно, крім випадку державного регулювання цін на особливо значущі види продукції, а також при монопольному становищі підприємства на ринку;

Ø визначає чисельність та структуру робітників, обирає форми і системи оплати та стимулювання їхньої праці, розміри фонду оплати праці, враховуючи встановлені мінімальні соціальні гарантії та співвідношення між темпами росту оплати праці і випуску продукції;

Ø обирає банківську установу для здійснення розрахункових, кредитних та касових операцій, визначає характер і умови використання своїх вільних грошових коштів;

Ø при наявності відповідної ліцензії здійснює зовнішньоекономічну діяльність, отримує та використовує валютну виручку, а при необхідності – кредити від іноземних партнерів;

Ø проводить різноманітні операції з цінними паперами (випуск, реалізацію, купівлю);

Ø визначає напрямки та обсяги використання отриманого прибутку.

Виділяють формальні й неформальні організації. Наведені вище означення і характеристики відносяться до формальних організацій. Неформальні об'єднання, як правило, виникають спонтанно, коли люди досить часто взаємодіють між собою, їх об'єднують спільні інтереси, вони потребують взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування. Майже в кожній формальній організації можна зустріти неформальні групи, інтереси або соціальні потреби яких не можуть бути задоволені в межах формальних стосунків. До неформальних організацій можна віднести колективи, які полюбляють певний вид спорту, театр, музику, мистецтво, туризм тощо.

Неформальна організація ґрунтується на товариських взаєминах та особистому виборі зв'язків учасників і характеризується соціальною самостійністю. У неформальних групах також є певна структура, неформальний лідер, використовуються неписані правила (норми). Неформальна організація має значний вплив на формальну і прагне змінити існуючі в ній відносини за своїми потребами, тому ними управляти набагато складніше, ніж формальними [10, 22, 41].

Для керівництва підприємства при управлінні неформальними групами виникають певні труднощі, оскільки:

Ø на початкових стадіях існування групи про неї існує, як правило, невисока думка керівництва;

Ø групи можуть діяти непродуктивно;

Ø прийняті норми поведінки в групі можуть бути відмінними від формальних, традиційних;

Ø існування чітко вираженої тенденції опору змінам.

Управлінська практика свідчить, що в будь-якому випадку з неформальною групою необхідно рахуватися, а позитивні тенденції (високий дух колективізму, прагнення до успіху) вміло використовувати на користь організації.

Рекомендації щодо успішного управління неформальними групами наведені на рис. 1.1.

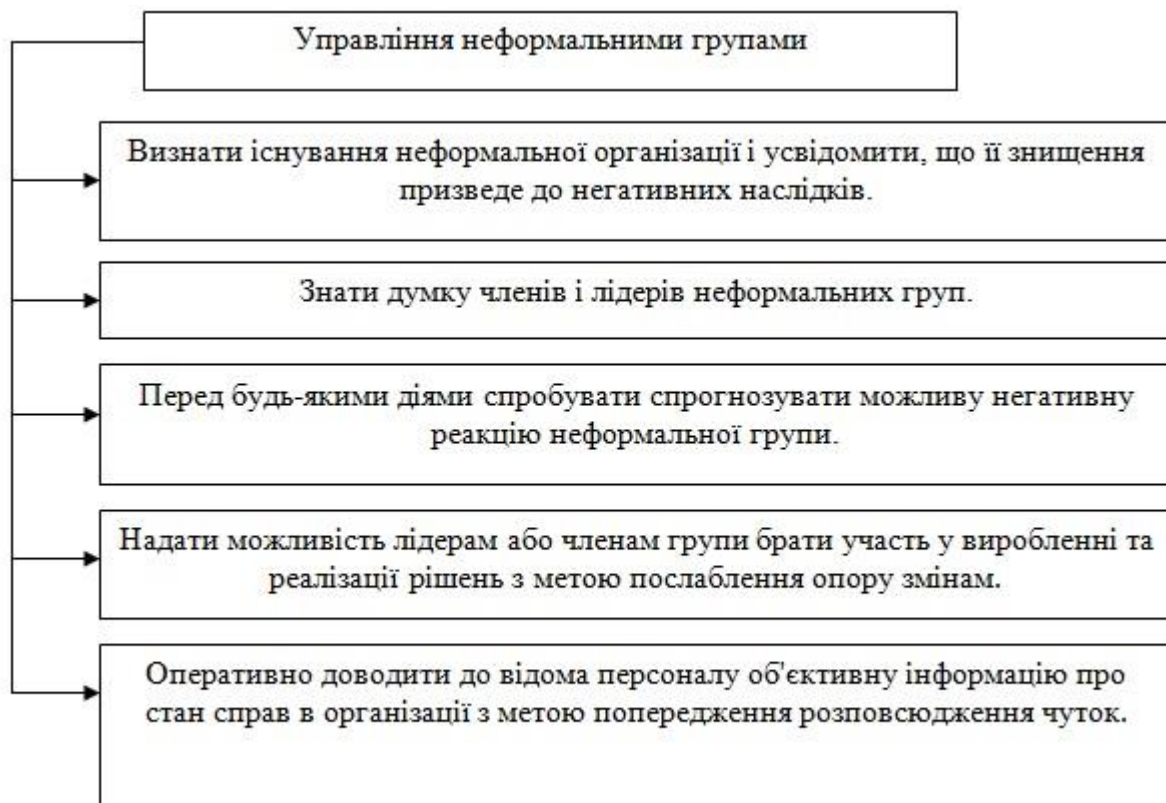


Рисунок 1.1 – Заходи щодо управління неформальними групами

1.2 Види організацій та їх основні характеристики

Організації можна класифікувати за різними ознаками, а саме, за цільовим призначенням, організаційно-правовою формою, галузево-функціональним видом діяльності, за характером адаптації до змін. Відповідно до цього вся різноманітність організацій поділяється на певні групи, які є однорідними за тією чи іншою ознакою (табл. 1.1) [21, 22, С. 8-9, 29].

Таблиця 1.1 – Класифікація організацій за різними ознаками

№ ознаки	Класифікаційні ознаки	Види організацій
1	Форма власності майна	Приватні, колективні, державні
2	Організаційно-правова форма та мета діяльності	Комерційні (господарські товариства, виробничі кооперативи), некомерційні (громадські організації, благодійні фонди тощо)
3	Організаційна форма	Одиничні (самостійні підприємства, банки, біржі тощо) та об'єднані на основі кооперації або концентрації (асоціації, консорціуми, концерни тощо)
4	Галузево-функціональний вид діяльності	Промислові, сільськогосподарські, будівельні, торговельні, банківські та ін.
5	Розміри (що враховують чисельність персоналу, вартість майнового комплексу, частку та місткість обслуговування ринку тощо)	Малі, середні, великі
6	Час існування	Безстрокові, тимчасові
7	Масштаб виробництва	Одиничний, серійний, масовий
8	Номенклатура продукції	Моно- і поліпродуктові (спеціалізовані, диверсифіковані)
9	Функціональне призначення	Факторингові, інжинірингові, лізингові
10	Ступінь формалізації організаційних відносин	Формальні, неформальні
11	За характером адаптації до змін	Механістичні (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом в контролі та комунікаціях) Органістичні (динамічні, гнучка організаційна структура управління, розвинутий самоконтроль)

Асоціації – договірні об'єднання, створені з метою постійною координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатись у виробничу і комерційну діяльність будь-кого з її учасників.

Виробничий кооператив – це господарська організація корпоративного типу, яка створюється на добровільних засадах громадянами для спільного здійснення господарської

(виробничої) діяльності з метою отримання доходу і діє на підставі статуту, на засадах членства, обов'язкової трудової участі в його діяльності, самоуправління та самофінансування.

Господарські товариства являють собою об'єднання підприємців з певною залежністю від характеру інтеграції осіб чи капіталу, а також мірою відповідальності за свої зобов'язання. До них належать: повні; з обмеженою відповідальністю; командитні; акціонерні.

Громадські організації – це масові об'єднання громадян, що виникають за їх ініціативою для реалізації довгострокових цілей, мають свій статут і характеризуються чіткою структурою (профспілки; організації інвалідів; ветеранські, жіночі, молодіжні, дитячі організації; наукові, технічні, культурно-просвітницькі, фізкультурно-спортивні та інші добровільні товариства; творчі спілки; різноманітні земляцтва, фонди, асоціації, товариства та ін.).

Державне підприємство, засноване на загальнодержавній власності.

Інжинірингові фірми займаються розробкою і впровадженням новітніх технічних вдосконалень, технологічних нововведень тощо.

Колективні підприємства (кооперативи) – добровільні об'єднання громадян, створені з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного члена колективу в діяльності, використання власного або орендованого майна.

Консорціуми – тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети.

Концерни – статутні об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи працівників.

Корпорації – договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових, комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Масове виробництво застосовується на підприємствах, які характеризуються вузькою номенклатурою продукції, великим обсягом безперервного і тривалого виготовлення однакових виробів.

Одиничне виробництво застосовується підприємствами, які характеризуються широкою номенклатурою продукції, малим обсягом випуску однакових виробів, повторне виготовлення яких не передбачається.

Приватне підприємство є власністю однієї особи або родини. Воно відповідає за свої зобов'язання усім своїм майном чи капіталом. Таке підприємство може бути зареєстрованим як самостійне або як філія іншого. Форму одноосібних мають здебільшого підприємства з невеликою кількістю працівників.

Серійне виробництво використовується на підприємствах, які мають обмежену номенклатуру продукції, виготовлення виробів періодично випускається певними серіями і сумарний випуск може бути досить значний.

Факторингові компанії – це організації, які купують дебіторську заборгованість клієнтів, пов'язану з постачанням товарів або наданням послуг.

Основну частину суб'єктів господарської діяльності складають малі підприємства, що є складовою частиною малого бізнесу. Згідно з законодавством України до них належать підприємства з такою кількістю працівників:

Ø у промисловості й будівництві – до 200 осіб;

Ø в інших галузях виробничої сфери – до 50 осіб;

Ø у науці й науковому обслуговуванні – до 100 осіб;

Ø в галузях невиробничої сфери – до 25 осіб;

Ø у роздрібній торгівлі – до 15 осіб.

Будь-яка організація незалежно від розміру, форми власності, виду діяльності має спільні характеристики, такі як ресурси, які необхідні для досягнення поставленої мети, залежність від внутрішнього та зовнішнього середовища, наявність вертикального та горизонтального розподілу праці, система управління. Розглянемо детальніше наведені характеристики.

Ресурси, необхідні для досягнення мети організації. Термін ресурси походить від фр. resources – допоміжний засіб, від лат. resurgo – підіймаюсь, виникаю, поновлююся знову. Основними ресурсами для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства є: трудові (робоча сила), матеріальні (сировина, матеріали, комплектуючі тощо), фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції), інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити, оферти, повідомлення), енергетичні (паливо, мастила та ін.) тощо [20]. Будь-яка організація в своїй діяльності повинна виділяти найважливіші ресурси, які будуть забезпечувати їй конкурентні переваги на ринку. Це можуть бути унікальні матеріали або послуги, використання новітніх сучасних технологій, інформаційні ресурси, які використовуються для прийняття рішень щодо ефективної роботи підприємства.

Якщо запас ресурсів, які використовує підприємство, є обмеженим, тоді держава може здійснювати їх регулювання через надання дозвільних ліцензій.

Залежність від зовнішнього середовища. На діяльність організації мають вплив зовнішні чинники як непрямі дії, такі як економічні, політичні, науково-технічні, соціокультурні, так і прямої – це конкуренти, постачальники, споживачі.

Розподіл праці є якісним розмежуванням і відокремленням різних видів робіт, що закріплюються за суб'єктами, які можуть їх виконувати більш кваліфіковано та з меншими зусиллями, що в цілому сприяє зниженню витрат організації. Розподіл праці поділяється на горизонтальний та вертикальний.

Горизонтальний розподіл праці відноситься до тих видів та підвидів робіт, які організація здійснює згідно зі своїм призначенням, для того щоб працівник міг досить швидко та легко опанувати свою ділянку трудового процесу. Такий розподіл спричиняє утворення в організації підрозділів, що спеціалізуються на різних видах діяльності, при цьому визначає організаційну структуру підприємства та можливості її ефективної організації.

Вертикальний розподіл праці існує між керівниками і виконавцями. Він утворює ієрархію, тобто підпорядкування одних рівнів організації іншим. За даним розподілом виділяють три рівні управління.

Перший – найнижчий (технічний) рівень, до якого відносяться посадові особи, які безпосередньо керують роботою своїх підлеглих. До керівників нижчого рівня відносяться: майстер, бригадир, керівник групи, агент з питань постачання, експедитор. На цьому рівні управління функції планування та організації менш важливі для менеджерів, ніж функції контролю та мотивації. Вони витрачають більшу частину свого часу на мотивацію та контроль підлеглих, стимулюють і спрямовують діяльність робітників.

Другий – середній рівень (найбільш численний). Керівники середнього рівня більше часу приділяють керівництву та контролю. Це керівники цехів, складів, начальники виробничо-технічного комплексу та ін. Вони повинні організувати роботу так, щоб цілі організації було досягнуто, а її політика проводилася в життя; повинні добирати хороших працівників і дбати про них. Вони відповідають за повсякденну діяльність своїх підрозділів.

Третій – вищий рівень – це адміністрація підприємства, яка здійснює загальне стратегічне керівництво. На цьому рівні зайнято всього 3-7 % загального управлінського персоналу. Керівники верхнього рівня приділяють плануванню та організації більше часу, ніж керівники нижчих рівнів, концентрують увагу на плануванні майбутнього, постановці мети, визначенні курсу дій, правил і процедур їх виконання. Вони відповідають за процвітання організації і тому повинні спрямовувати і контролювати її діяльність.

Необхідність управління. Для того, щоб організація могла досягти поставлених цілей, необхідно скоординувати роботу залучених до процесу реалізації цілей працівників. Тому управління є надзвичайно важливим видом діяльності для будь-якої організації. За словами А. Файоля, «керувати – означає вести підприємство до його мети, максимально використовуючи

наявні ресурси». П. Друкер зазначав, що «управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу». Призначення управління – внести в управлінську роботу якомога більше системності, порядку, передбачуваності, логіки, постійності в тому мінливому середовищі, в якому працює керівник [22, С. 11-12].

1.3. Елементи внутрішнього середовища організації

Внутрішнє середовище організації – це сукупність елементів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організацій.

До основних елементів внутрішнього середовища організації відносяться:

- Ø мета організації;
- Ø організаційна структура;
- Ø система технологій;
- Ø кадровий склад і організаційна культура.

Розглянемо ці елементи детальніше та визначимо, яким чином вони між собою пов'язані.

Ціль (мета) – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації. Цілі розрізняються за тривалістю та змістом, а також залежать від характеру діяльності організацій. Наприклад, для підприємства, що працює на комерційних засадах, важливою метою є отримання прибутку, а для неприбуткових організацій – вирішення в рамках встановленого бюджету тих проблем, заради яких вони створюються (навчання учнів, надання медичних послуг тощо).

При формуванні цілей дотримуються таких правил (рис. 1.2).

Розрізняють три основні підходи до встановлення цілей: централізований, децентралізований і змішаний (рис. 1.3).

Для того, щоб забезпечити досягнення цілей організації, необхідно відповідним чином координувати діяльність її елементів (підрозділів, окремих людей). Отже, зважаючи на поставлені цілі, організація вибудовує свою структуру.

Структура організації – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей.

Організаційна структура організації відображає форму побудови суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, взаємозв'язок елементів управління, які взаємодіють між собою і виконують необхідні функції управління.

На формування організаційної структури управління впливають багато факторів, такі як форма власності, профіль діяльності підприємства, продукція, що виробляється, обсяг виробничої діяльності підприємства, технології, що застосовуються для перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт, рівень спеціалізації на підприємстві, ступінь централізації та децентралізації функцій менеджменту тощо. Тому однією з основних функцій менеджменту є вибір оптимальної структури управління з урахуванням усіх вище перерахованих факторів [22, 50, 52].

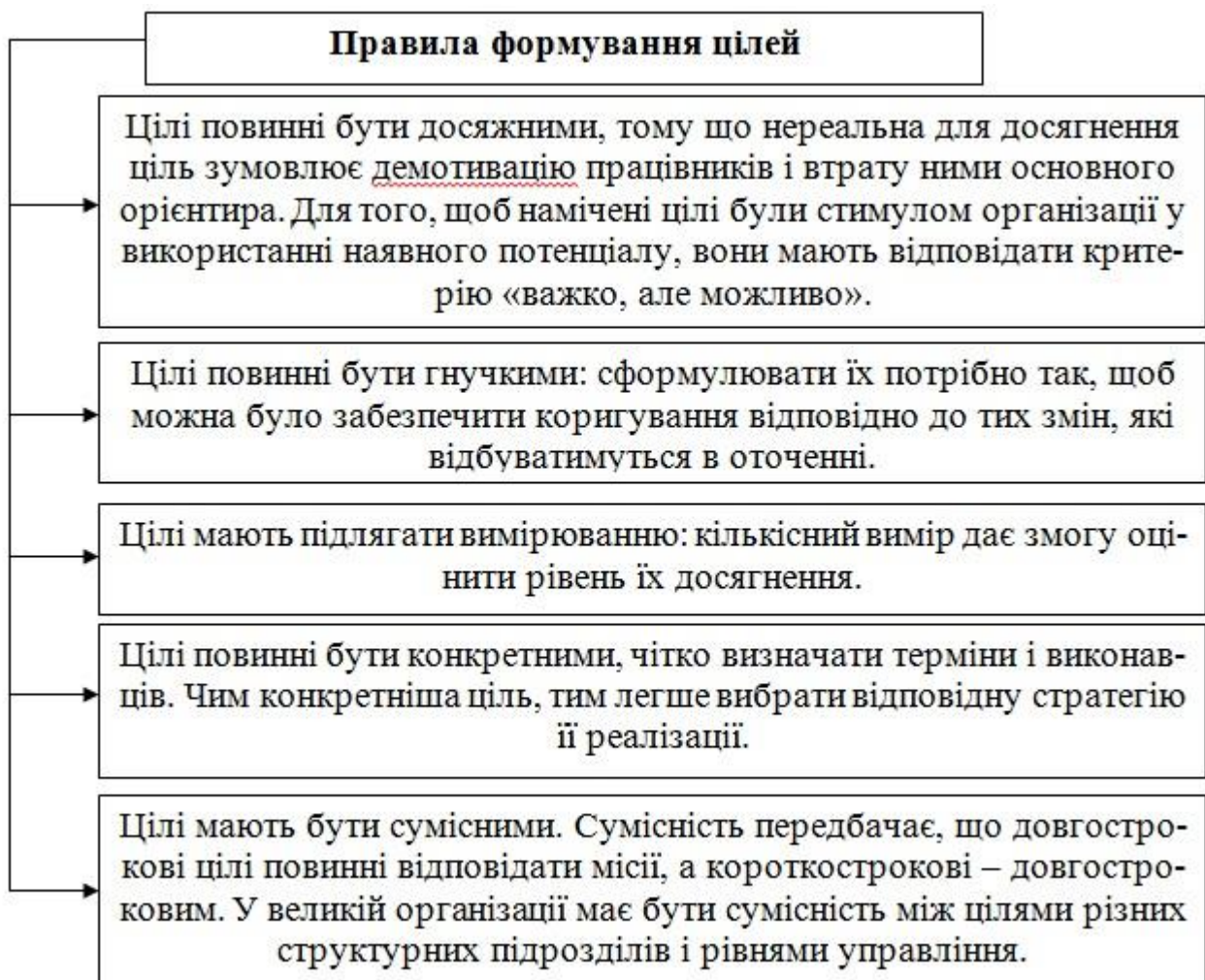


Рисунок 1.2 – Основні правила формування цілей організації

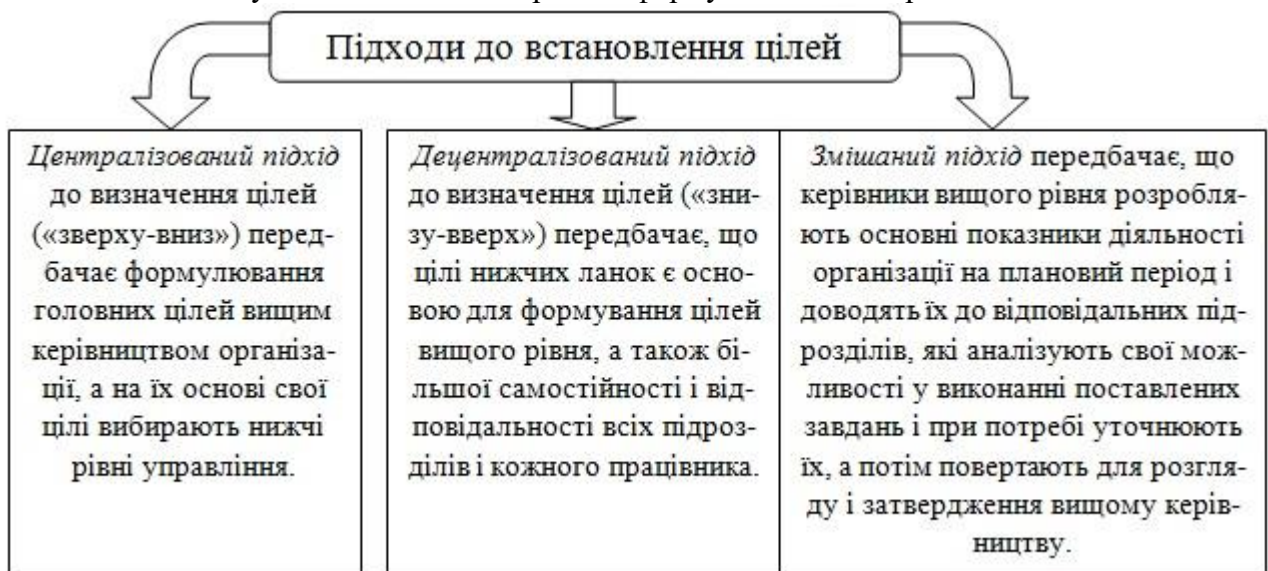


Рисунок 1.3 – Основні підходи до встановлення цілей

Наступним елементом внутрішнього середовища організації, який впливає на побудову організаційної структури, є технологія.

Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

I. Ансофф виокремив три рівні мінливості технології, які впливають на діяльність організації [22, С. 16]:

- стабільна технологія, яка в основному залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту (наприклад, виготовлення консервів та інших продуктів харчування традиційного асортименту);

- плідна технологія, яка незмінною у своїй основі залишається тривалий час, але постійно вдосконалюється (наприклад гнучкі автоматизовані системи, роторні лінії, що застосовуються в машинобудуванні і здатні до значного переналагоджування робочої частини при незмінній основі; комп'ютерні технології та ін.);

- мінлива технологія, коли в період життєвого циклу попиту з'являються нові базові технології (наприклад телевізори, залишаючись неодмінним атрибутом житла, пережили кілька поколінь базових технологій — від лампових до цифрових).

Британська дослідниця Дж. Вудворд поділила технології на три групи [22]:

- технології дрібносерійного та індивідуального (одиничного) виробництва;
- технології масового або крупносерійного виробництва;
- технології безперервного виробництва;

Дж. Томпсон виокремлював такі технології [22, С. 18]:

- багатоланкові технології, що характеризуються серією взаємопов'язаних завдань, які слід виконувати послідовно (наприклад складання автомобіля);

- посередницькі технології, в основі яких лежать зустрічі людей, які бажають бути взаємозалежними. Така технологія передбачає, що окремі підрозділи організації мають відносну самостійність виконання робіт, оскільки вони виконують завдання, які не перетинаються між собою. Прикладом може бути діяльність відділень банків, які, пов'язуючи вкладників із позичальниками, черпають фінансові ресурси з одного джерела, але не взаємодіють одне з одним;

- інтенсивні технології, які характеризуються багатосторонніми обопільними зв'язками між виконавцями з метою уточнення виконуваної роботи. Тому, наприклад, у лікарнях на так званих п'ятихвилинках розглядають складні випадки лікування пацієнтів, за необхідності скликають консиліум тощо.

Технологія, або спосіб поєднання окремих видів робіт, буває: складальна, послідовна, пов'язана, групова [4, 6, 45] (рис. 1.4).

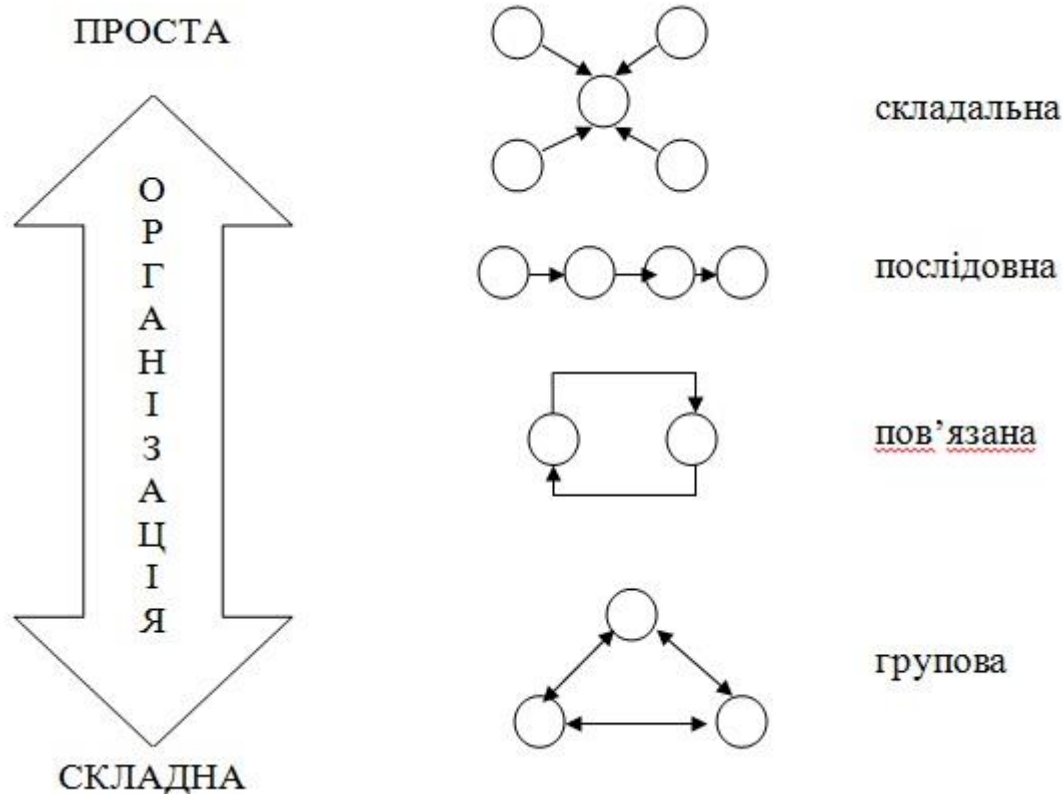


Рисунок 1.4 – Типи взаємозалежності робіт в організації

Складальна технологія припускає, що всі роботи в рамках організації слабко пов'язані одна з одною і завершеність їм додає остання операція. Наприклад, учасники процесу окремо виготовляють деталі, які об'єднуються в кінцевий продукт лише на складальному стенді.

Послідовна технологія характеризується тим, що роботи із створення продукції витікають одна з одної і жодна не може початися раніше, ніж закінчиться попередня. Так відбувається на конвеєрній збірці автомобіля.

Пов'язана технологія означає, що операції взаємно обумовлюють одна одну, але не обов'язково в однозначній послідовності. Так, наприклад, відбувається робота над документом, який керівником може неодноразово передаватися різним підлеглим на доопрацювання, поки не буде створений потрібний варіант.

Групова технологія полягає в тому, що роботи виконуються на одному стаціонарному об'єкті (наприклад, будинок, що будується) послідовно або паралельно, залежно від ситуації.

Наступним елементом внутрішнього середовища без якого не може існувати жодна організація – це люди. **Люди** – найцінніша складова частина в менеджменті організації, адже завдяки кваліфікованим особистостям досягаються поставлені цілі.

У сучасному динамічному зовнішньому середовищі організації повинні бути гнучкими, що досягається за рахунок прийняття інноваційних рішень, своєчасним застосуванням організаційних змін та ефективно побудованій організаційній культурі на підприємстві.

Організаційна культура – це історично складені загальні традиції, цінності, переконання, формальні і неформальні правила поведінки адміністрації і персоналу, які витримали іспит часом. Організаційна культура дає можливість досягати гармонії в колективі, виховувати в працівників відданість організації, підвищує продуктивність праці, поліпшує процес комунікації між керівниками та підлеглими.

Модель внутрішнього середовища підприємства з виділенням організаційної культури як ключового й завершального його елемента зображено на рис. 1.5 [22, С. 21; 33].

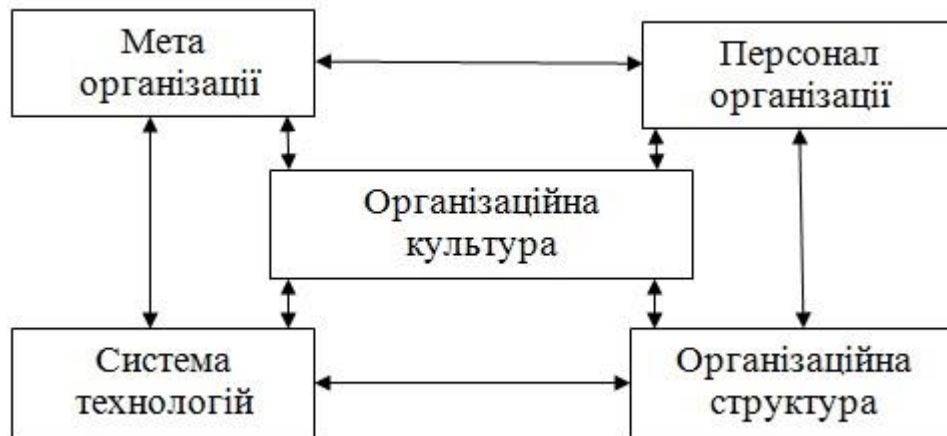


Рисунок 1.5 – Модель внутрішнього середовища організації

Основним завданням менеджменту організацій є формування ефективного внутрішнього середовища, що дасть можливість ефективніше використовувати ресурси підприємства, своєчасно впроваджувати організаційні зміни, враховуючи динамічне зовнішнє середовище, впроваджувати інноваційні технології та приймати інноваційні рішення для завоювання конкурентних переваг на ринку.

1.4. Організація і зовнішнє середовище

Зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх (відносно підприємства) умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

Зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої та непрямой дії (рис. 1.6) [5, 21, 22, 33, 40, 45, 52].

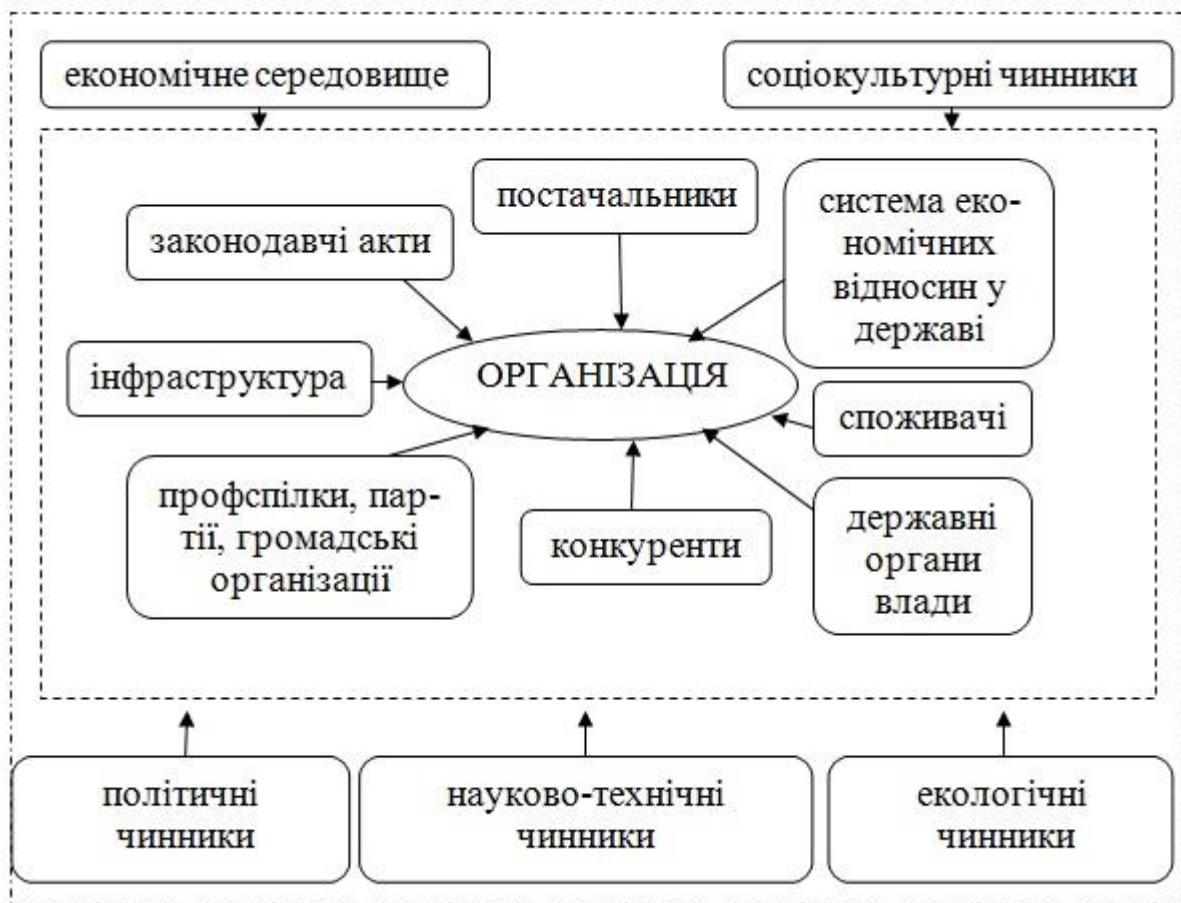


Рисунок 1.6 – Фактори зовнішнього середовища

Середовище прямого впливу на організацію – це середовище, яке включає елементи (споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші), що безпосередньо впливають на операції організації.

До найвагоміших факторів прямої дії належать Господарський Кодекс України, Цивільний Кодекс України, закони України про підприємництво, власність, охорону праці, захист прав споживачів, про обмеження монополізму й недопущення недобросовісної конкуренції, урядові декрети й постанови, нормативні документи галузевих і територіальних органів управління, спрямованих на правове та організаційне закріплення економічних відносин міждержавними владними структурами й господарськими суб'єктами, напрацювання норм і правил їхньої поведінки (правил гри) в економічному просторі. Крім того, такі фактори як споживачі – формують діяльність підприємства на задоволення їхніх потреб; постачальники – забезпечують організацію необхідними ресурсами, якщо постачальники не виконують умов поставок, підприємство перестав функціонувати ефективно; конкуренти – змушують підприємство постійно вдосконалювати свою діяльність для досягнення конкурентоспроможності на ринку; інфраструктура – впливає на швидкість та якість розрахунків, перевезень; профспілки – здійснюють контроль за дотриманням трудового законодавства,

дбають про умови праці, охорону здоров'я, відпочинок, спортивну та іншу самодіяльність працівників підприємства.

Середовище непрямої дії визначає загальні перспективи розвитку, сприятливі чи несприятливі тенденції розвитку кон'юнктури ринку на віддалену перспективу. Виокремлюють такі фактори непрямого впливу.

Економічні, які змінюють час від часу загальний стан економіки, тенденції її розвитку. До цих факторів належать: рівень і темпи інфляції, зростання і спад виробництва, коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і відсоткова банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців, платоспроможність контрагентів тощо.

Політичні чинники. Керівникам підприємства необхідно постійно враховувати політичну ситуацію в країні, будувати свою діяльність відповідно до чинного законодавства, враховувати митну та антимонопольну політику держави.

Соціокультурні чинники. Ці фактори формуються в рамках конкретного суспільства й відображають особливості основних поглядів, цінностей і норм поведінки людей, що впливають на прийняття управлінських рішень. До них належать: ставлення людей до самих себе й до інших, до суспільних інституцій, до природи, до основних культурних цінностей тощо. Відмінності в культурі особливо помітні між східними й західними регіонами, між країнами, де домінують релігією є мусульманство, і країнами із протестантською етикою. Панівні в суспільстві цінності багато в чому визначають функціонування організації і найпоширеніший у ній стиль управління. Так, японські й американські організації за стилем управління істотно різняться, хоча обидва стилі управління в цих країнах є високоефективними [22, С. 23].

Науково-технічні чинники. Керівництво організації повинно постійно стежити за відповідністю техніки та технологій сучасним вимогам, а саме вони повинні бути ресурсозберігаючими, простими у використанні, використовувати автоматизовані системи при виробництві продукції, використовувати новітні інформаційні та комп'ютерні системи, постійно стежити за науковими винаходами чи відкриттями та займатися впровадженням інновацій на підприємстві.

Екологічні чинники. Всебічне обґрунтування підприємницької стратегії передбачає її відповідність критерію безпеки людини й навколишнього середовища. До основних факторів впливу на довкілля, які слід враховувати і прогнозувати в підприємницькій діяльності, належать: обсяги викидів у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем і великих технологічних утворень — гідротехнічних споруд, газо- і нафтогонів, тунелів тощо; кількість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна придатність; стан природного середовища, в якому розташоване підприємство (до й після реалізації запланованої стратегії розвитку) й розміри можливих незворотних негативних наслідків [22, С. 25].

1.5. Життєві стадії та цикли організації.

Життєвим циклом організації називається сукупність стадій, які проходить організація в період свого життя.

Організація як суб'єкт господарювання в процесі функціонування проходить ряд стадій: створення, зростання, зрілість, спад, реорганізація (реструктуризація) або санація, банкрутство, ліквідація (рис. 3.3).

Перша стадія - **формування** організації та її становлення. Про виникнення суб'єкта господарювання свідчить факт його реєстрації у відповідних органах виконавчої влади. На цій стадії уточнюється сфера діяльності організації, визначаються цілі і вибирається стратегія діяльності, розробляються виробнича і організаційна структури організації, підбирається необхідний персонал, закуповується обладнання, сировина, створюється виробництво продукції (послуг) і управління організацією.



Рис. 1.7. Стадії життєвого циклу організації

На стадії *інтенсивного зростання* та розширення діяльності організації відбувається позиціонування се продукції на ринку, пошук кращих партнерів, завоювання своєї частки на ринку, забезпечення рентабельної роботи організації.

Стадія зростання характеризується:

- - Збільшенням обсягу виробництва і числа співробітників;
- - Поділом праці та зростанням спеціалізації;
- - Зниженням витрат виробництва;
- - Впровадженням систем стимулювання і стандартизацією робіт та ін.

Головні завдання організації на цій стадії - створення умов для економічного зростання та забезпечення високої якості товарів і послуг.

Стадія *стабілізації* (оптимального функціонування) характеризується успішною високоефективною роботою підприємства на основі відпрацьованої технології та організації виробництва, прогресивних форм і методів управління підприємством, активної маркетингової діяльністю.

На стадії зрілості організація досягає лідируючого положення на ринку.

Якщо підприємство здатне до змін, гнучко реагує на динаміку зовнішнього середовища, швидко адаптується до потреб ринку, воно може довгі роки успішно функціонувати, не боячись падіння рентабельності та банкрутства. Коли ж підприємство своєчасно не реагує на вимоги різних стадій життєвого циклу, то ситуація буде неухильно наблизитися до спаду ділової активності і банкрутства.

Як правило, на стадії *спаду* знижується попит на продукцію або послуги організації, зростає роль ціни і якості в конкурентній боротьбі.

Часто організація перестає відповідати зовнішньому оточенню, стає надмірно бюрократичною і консервативною.

Однак існують деякі умови, виконання яких допомагає зберегти нормальне функціонування підприємства і зменшити ризик банкрутства:

- уникати зайвого оптимізму (коли необгрунтовано здається, що справа йде успішно);
- розробляти і здійснювати якісні плани з маркетингу з чіткими цілями;
- систематично робити обгрунтовані прогнози на готівку;
- задовольняти потребам ринку;
- своєчасно виявляти критичні моменти, які можуть являти собою загрозу для підприємства.

Керівники підприємства повинні звертати увагу на будь-які зміни у функціонуванні самого підприємства і в навколишньому середовищі. Ці зміни можуть бути першими сигналами про лихо, що насувається. У цьому випадку необхідно скоригувати стратегію розвитку компанії, структуру її управління і провести інші організаційні зміни.

У міру переходу організації від однієї стадії розвитку до іншої накопичуються організаційні проблеми. Менеджерам важливо знати, чи є ці проблеми наслідком прийняття невірних управлінських рішень, чи можна їх вирішити шляхом незначних коректувань системи управління або вони свідчать про наближення наступної стадії життєвого циклу, і, отже, необхідно проводити організаційні зміни. Таким чином, ефективна і стійка діяльність організації багато в чому залежить від того, як менеджери і співробітники розуміють, оцінюють і враховують у своїх діях її життєвий цикл і кожну її стадію.

Найменш жорстка альтернатива банкрутства - **реорганізація** підприємства, мета якої - оживити підприємство. У цьому випадку розробляється і здійснюється план виходу з кризової ситуації, який може включати злиття, приєднання, поділу, виділення і перетворення підприємства, в результаті чого створюються нові, ліквідуються існуючі юридичні особи, змінюється організаційно-правова форма підприємства.

Особливою формою реорганізації є **реструктуризація** підприємства, яка включає систему заходів щодо поліпшення управління на підприємстві, щодо підвищення ефективності його виробництва та конкурентоспроможності продукції, підвищенню продуктивності праці, зниження витрат виробництва, щодо поліпшення фінансово-економічних результатів його діяльності. Реструктуризація повинна сприяти оздоровленню економіки підприємства, відновленню платоспроможності та ліквідності, фінансової стійкості.

Якщо результати діяльності підприємства ведуть до банкрутства, може бути проведена санація (оздоровлення) підприємства.

Санація - це комплекс заходів, спрямованих на запобігання банкрутства та ліквідацію підприємства. Суть санації полягає в передачі (але рішенням суду) функцій але управлінню справами підприємства державному органу або раді кредиторів з числа уповноважених фахівців у справах про неспроможність.

Процедура санації створює реальні можливості для вирішення наступних завдань:

- - Забезпечення виживання підприємства;
- - Укладення мирової угоди між боржниками і кредиторами;
- - Досягнення кращої реалізації активів підприємства, ніж при його ліквідації.

Санація може здійснюватися організаційними та фінансовими методами. У першому випадку змінюється адміністративний апарат підприємства, усуваються або скорочуються нерентабельні підрозділи. Фінансові заходи можуть передбачати випуск нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу, збільшення банківських кредитів і надання бюджетних субсидій, зменшення дивідендів (відсотків) за акціями (облігаціями, депозитами), відстрочку їх погашення (виплат), переклад короткострокової заборгованості в довгострокову.

Якщо санація не принесла очікуваних результатів, проводиться процедура банкрутства. Основною ознакою неспроможності (банкрутства) є призупинення поточних платежів, тобто підприємство не забезпечує чи явно не здатне забезпечити виконання вимог кредиторів протягом трьох місяців з дня настання термінів їх виконання. Після закінчення зазначеного терміну кредитори підприємства-боржника отримують право на звернення до арбітражного суду з заявою про визнання його неспроможним (банкрутом). До суду може звернутися із заявою і сам боржник.

Ліквідація підприємства, тобто припинення його діяльності, відбувається з причини банкрутства за рішенням власника майна або за рішенням суду.