

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

Кафедра економіки та менеджменту

Павленчик А. О.

ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

Лекція з навчальної дисципліни

«Менеджмент організацій»

Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖЕНО» на засіданні
кафедри економіки та менеджменту
«31» серпня 2020 р. протокол №1

Зав. каф. _____ Н. Ф. Павленчик

ТЕМА 1 ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

- 1 **Сутність організації. Формальні і неформальні організації.**
- 2 **Види організацій та їх основні характеристики.**
- 3 **Внутрішнє середовище організації та взаємозв'язок його елементів.**
- 4 **Зовнішнє середовище організації.**

1 Сутність організацій. Формальні і неформальні організації

Термін «організація» походить з грецької мови та означає поєднання, побудову, об'єднання чогось або когось у єдине ціле, приведення до жорсткої системи. У більш широкому розумінні організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

Отже, *об'єктом дисципліни «менеджмент організацій»* є організації (підприємства, установи, господарські товариства, банки, заклади освіти, торгівлі, тощо). *Предметом дисципліни* є менеджмент організації або менеджмент в організаціях.

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 – самостійний 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».

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 самостійна, 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 самостійний 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. 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 люблять 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.

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.

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).

Таблиця 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	Галузєво-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. 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 це по суті поділ окремих працівників за окремими функціональними операціями (спеціалізація) .

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.

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.

3 Внутрішнє середовище організації та взаємозв'язок його елементів

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).

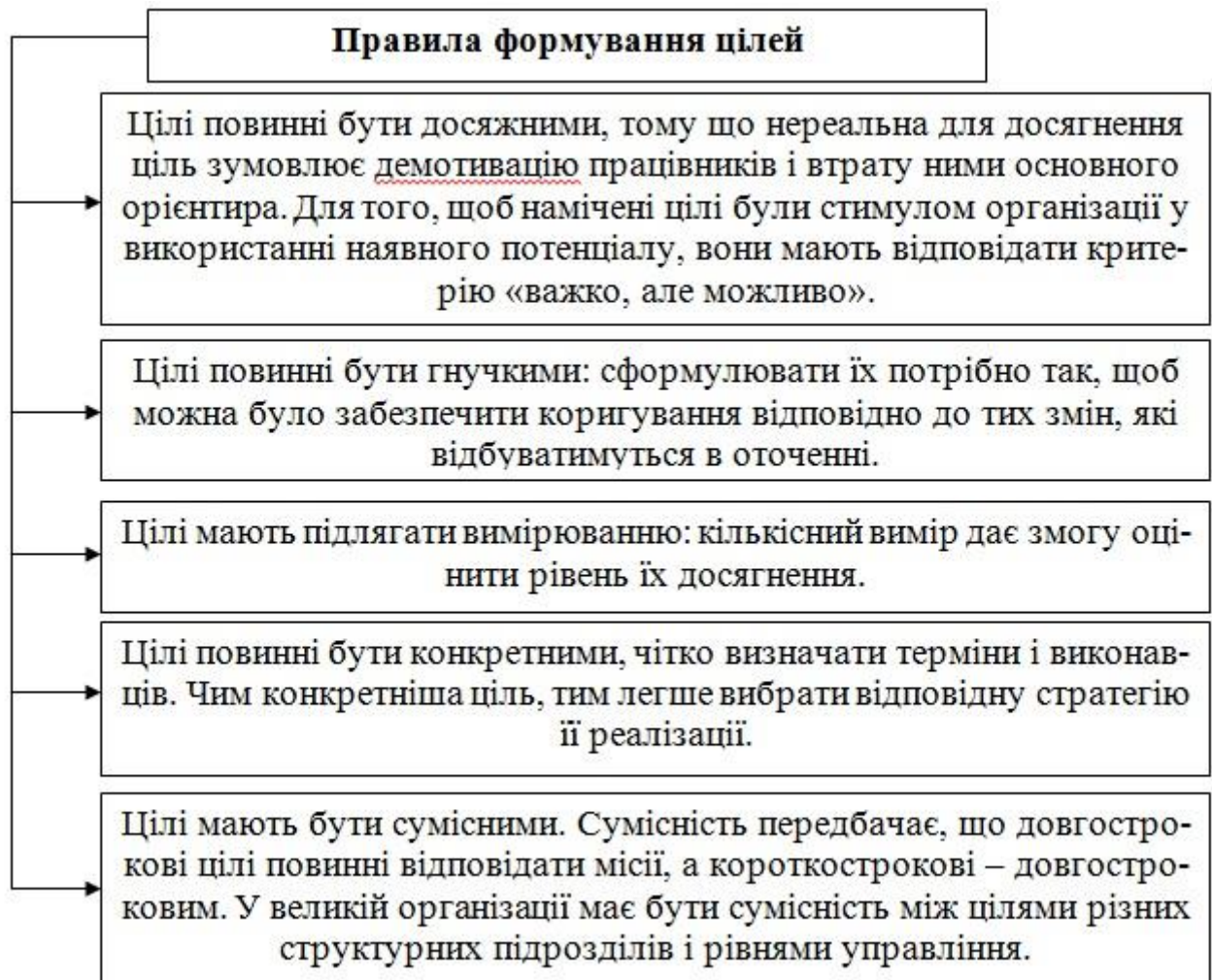


Рисунок 1 – Основні правила формування цілей організації

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.**

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:

- **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 переналаджування 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 :

- технології дрібносерійного та індивідуального (одиночного) виробництва;

- технології масового або крупносерійного виробництва;

- технології безперервного виробництва;

Дж. Томпсон виокремлював такі технології :

- 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 консилиум тощо.

Технологія, або спосіб поєднання окремих видів робіт, буває: складальна, послідовна, пов'язана, групова (рис. 2).

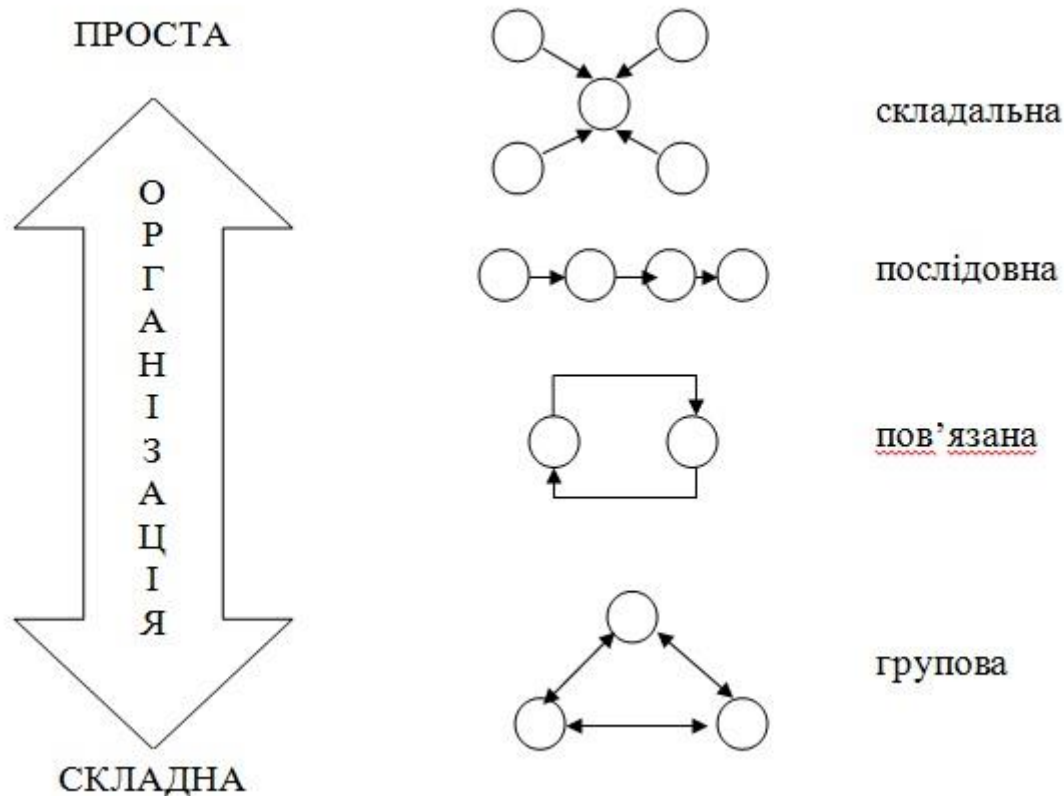


Рисунок 2 – Типи взаємозалежності робіт в організації

Складальна технологія припускає, що всі роботи в рамках організації слабо 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 одною 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. 3

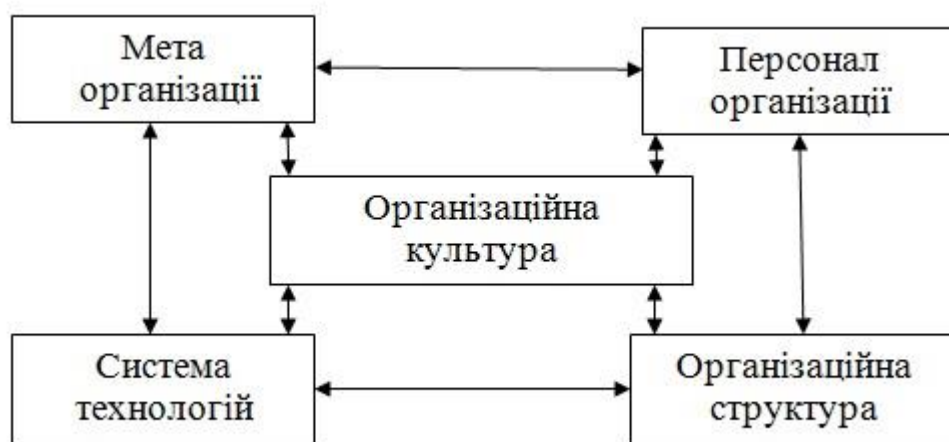


Рисунок 3 – Модель внутрішнього середовища організації

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.

4 Зовнішнє середовище організації

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. 4)

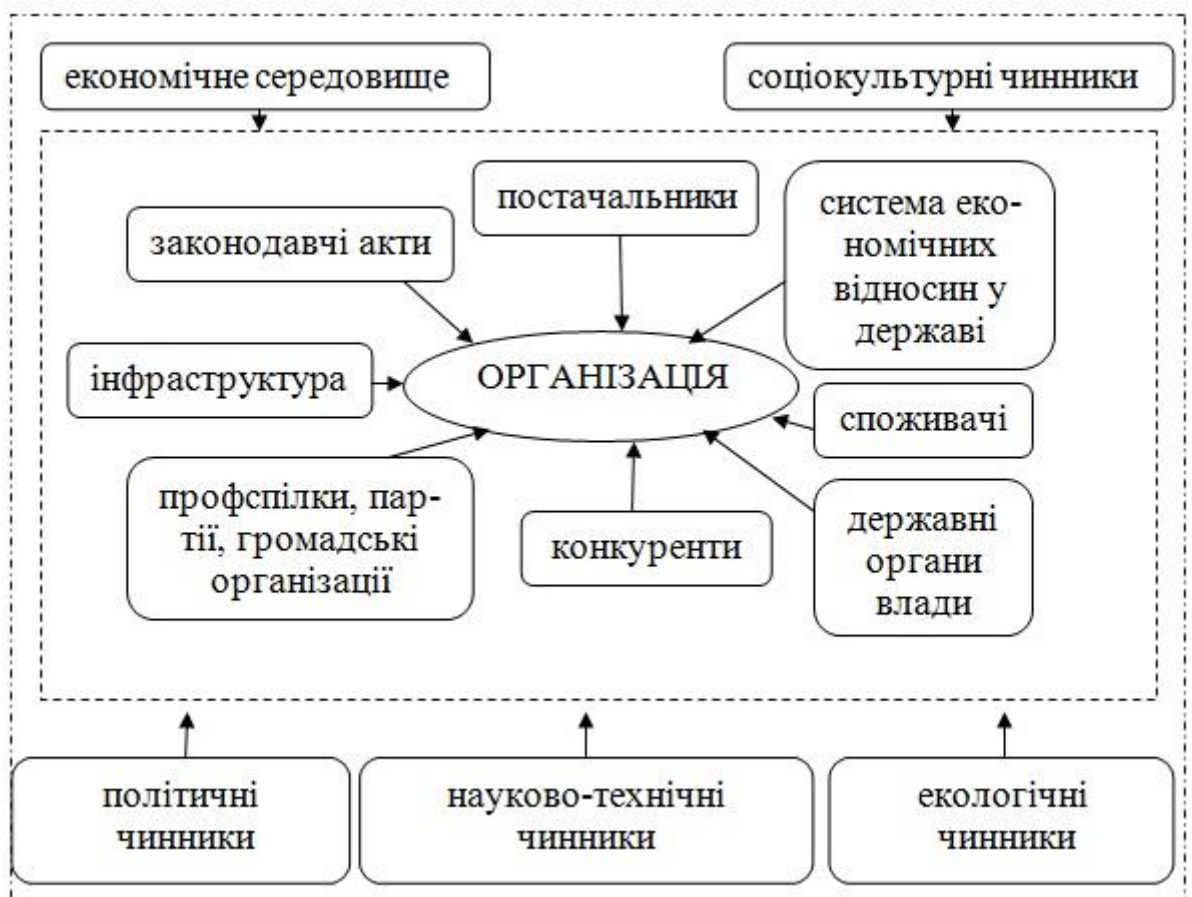


Рисунок 4 – Фактори та чинники зовнішнього середовища

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 перестає 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 непрямой 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, умов 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.

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.

1. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
2. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.
3. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, ч. 2. - 2012. - 107 с.