

№ 4. – С. 148.

8. Тоуминен К. Качество управления изменениями: / Пер. с англ. А. Л. Раскина. – М.: РИА Стандарты и качество, 2008. – 96 с.

9. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – С. 202.

Надійшла 18.05.2009

УДК 338.242.2

Л. М. ХРИСТЕНКО

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ВПЛИВ ЧИННИКІВ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Досліджено існуючі підходи щодо виділення чинників, які впливають на ефективність управління підприємством; встановлена відповідність чинників ефективності управління основним характеристикам існування системи управління; виділено напрями групування чинників внутрішнього середовища, встановлено їх перелік та досліджено характер впливу на ефективність управління підприємством.

The existent approaches to the selection of factors which influence on efficiency of enterprise management were explored; accordance of factors of efficiency of management of basic descriptions of existence of the control system was set; directions of grouping of factors of internal environment were selected, their list was set and character of influence on efficiency of management of enterprise was explored in the article.

Актуальність теми. Одним з найважливіших напрямів програми реформ у нашій країні є перебудова систем управління підприємством, яка спрямована на підвищення його ефективності. Забезпечення гідного рівня ефективності управління є метою будь-якого підприємства, оскільки саме це дозволяє успішно функціонувати та розвивати кожну організаційно-господарчу ланку в складі підприємства. Особливе значення проблемне питання щодо підвищення ефективності управління набуває на рівні тих підприємств, місце яких у ринковій економіці повністю змінюється. Коли підприємство стає економічно самостійним об'єктом товарно-грошових відносин, що повністю відповідає за результати своєї фінансово-господарської діяльності, воно має сформувати таку систему управління, яка б забезпечила йому високу ефективність роботи, конкурентоздатність та стійкість положення на ринку. Все це свідчить про значний вплив на ефективність управління, наряду з чинниками зовнішнього середовища, чинників внутрішнього середовища підприємства. В зв'язку з цим є актуальним дослідження питань щодо видів чинників внутрішнього середовища, які впливають на ефективність управління підприємством, та характеру їх впливу.

Аналіз попередніх досліджень та останніх публікацій. З метою дослідження питання щодо складу чинників внутрішнього середовища та їх впливу на ефективність управління підприємством вивчені праці таких авторів, як Р.З. Вечерковські, О.С. Віханський, Й.С. Завадський, П.В. Журавльов, І.І. Мазур, А.І. Наумов, Н.Г. Ольдерогге, Г.В. Осовська, О.А. Осовський, З.П. Румянцева, Р.С. Сегедов, В.Д. Шапіро, В.Г. Янчевський та ін. Аналіз праць зазначених авторів показав, що в управлінській науці на сьогоднішній день розглядається багато різноманітних чинників, що впливають на ефективність управління підприємством. Однак однозначності в поглядах щодо їх складу серед різних авторів не існує.

Метою статті є виявлення чинників внутрішнього середовища, які впливають на ефективність управління підприємством, та дослідження характеру впливу таких чинників.

Виклад основного матеріалу. Під чинниками взагалі розуміють суттєві обставини, умови, причини або параметри будь-якого явища чи процесу. В свою чергу, до чинників, що впливають на ефективність управління можуть бути віднесені такі умови, які дозволяють оцінити повноту та якість виконання основних характеристик управління підприємством. При цьому, вибір має проводитися за умови, що всі чинники, які впливають на ефективність управління, з одного боку, мають відповідати загальним характеристикам системи управління, а з іншого – досить детально характеризувати окремі елементи системи управління підприємством. Як загальні характеристики системи управління виділяють виживання, оперативність, організованість, економічність і результативність. Виживання або адаптованість являє собою можливість існування підприємства якомога довше. Це може тривати дуже довго, тому що підприємства мають потенціал існувати нескінченно. Однак для того, щоб залишатися сильними й вижити, більшості підприємств доводиться періодично змінювати свої цілі (адаптуватися), вибираючи їх відповідно до змін і потреб зовнішнього середовища. Важливою характеристикою системи управління є оперативність, тобто своєчасність дій до потреб діяльності підприємства. Економічність системи управління характеризує спроможність впливати на об'єкт управління з найменшими витратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Організованість або раціональність системи управління полягає в спроможності забезпечення чіткої організаційної взаємодії управління з різними напрямками діяльності підприємства. Це виражається в

рівні централізації, спеціалізації та інтеграції системи управління. Такі характеристики, як оперативність, економічність, організованість та результативність виділені з позиції існування внутрішнього середовища підприємства.

На думку багатьох авторів, внутрішнє середовище являє собою сукупність внутрішніх чинників (внутрішніх змінних), які безпосередньо впливають на функціонування підприємства [4, с. 43; 5, с. 30]. Різними авторами пропонуються різні підходи до групування чинників внутрішнього середовища.

Групи чинників внутрішнього середовища подано в табл. 1.

Таблиця 1

Групи чинників внутрішнього середовища підприємства

Автор	Групи чинників внутрішнього середовища
О.С. Віханський, А.І. Наумов [2, с. 108]	Кадрові, організаційні, маркетингові, виробничі та фінансові чинники
І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге [4, с. 43]	Цілі організації, організаційна структура, завдання, технологія, люди (трудові ресурси, штатні співробітники)
Г.В. Осовська, О.А. Осовський [5, с. 30]	Цілі, структура організації, постановка завдань, технологія, люди
Р.З. Вечерковські [1, с. 66]	Персонал, технології та процеси, фінанси
З.П. Румянцева [6, с. 50]	Структура організації, ресурси, культура організації
Й.С. Завадський [3, с. 15]	Організаційна (корпоративна) культура, структура управління, технологія виробництва, наявні будівлі, споруди, обладнання
П.В. Журавльов, Р.С. Сегедов, В.Г. Янчевський [7, 74]	Цілі управління об'єктом, принципи, функції та методи управління, організаційна структура, персонал управління, техніка управління, технологія управління

В середині кожної групи авторами пропонується певний набір чинників внутрішнього середовища. Здебільшого автори виділяють чинники внутрішнього середовища виходячи з поєднання процесів, які проходять всередині підприємства, та елементів системи управління підприємством. Так, О.С. Віханський і А.І. Наумов [2, с. 196] виділяють п'ять основних груп чинників внутрішнього середовища, які відповідають п'яти елементам системи управління. При цьому в середині кожної групи чинники підбираються на основі ключових процесів, які відповідають обраному напрямку їх виділення. Наприклад, чинники кадрового напрямку встановлюються з урахуванням таких процесів, як наймання, навчання та просування кадрів, оцінка результатів праці та стимулювання, створення та підтримка стосунків між працівниками та ін. Р.З. Вечерковські як чинники внутрішнього середовища виділяє чинники використання внутрішнього потенціалу підприємства – персонал, технології та фінанси [1, с. 66]. І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге, Г.В. Осовська та О.А. Осовський чинники внутрішнього середовища визначають відповідно до таких елементів системи управління, як цілі, організаційна структура, завдання, технології та люди [4, с. 43; 5, с. 30]. Такі автори, як А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатін, Й.С. Завадський наводять ще один обов'язковий елемент системи управління – організаційна або корпоративна культура [3, с. 15; 8, с. 52]. Таким чином, жодна з наведених класифікацій чинників внутрішнього середовища не є повною, тобто здатною повною мірою охарактеризувати умови й параметри існування внутрішнього середовища підприємства та внутрішньої ефективності управління підприємством. Тому набуває актуальності питання про встановлення напрямів групування та чинників внутрішнього середовища всередині обраних напрямів, які будуть визначати ефективність управління. Поєднавши підходи окремих авторів, виділимо напрями групування чинників ефективності управління, такі як цільовий, організаційний, технологічний, кадровий, культурний, виробничий, фінансовий і маркетинговий. До виділених напрямів додамо ті, які не зустрічаються в працях жодного з авторів, а саме: інвестиційний та інноваційний. Додатково виділені напрями групування чинників внутрішнього середовища разом з такими напрямками, як виробничий, кадровий, фінансовий і маркетинговий, повністю характеризують функціональні сфери діяльності підприємства. Відповідно до виділених напрямів оберемо чинники внутрішнього середовища, які впливають на ефективність управління. Напрями групування чинників внутрішнього середовища, які впливають на ефективність управління підприємством подано в табл. 2.

Загальний взаємозв'язок основних характеристик системи управління та чинників внутрішнього середовища представлено на рис. 1.

При виділенні чинників відповідно до цільового напрямку необхідно враховувати, що підприємство слід розглядати як засіб досягнення цілей. Цілі – це кінцевий стан або очікуваний результат діяльності підприємства. Підприємство повинно мати хоча б одну мету, досягнення якої прагнуть усі члени трудового колективу.

Організаційний напрям включає в себе організаційну структуру, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкованості та ін. Тому до чинників цього напрямку можна віднести відповідність організаційної структури розміру підприємства та ступеню диверсифікації його діяльності, існування різних видів зв'язків в організації для цілей координації діяльності підприємства, оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління.

Технологічний напрям виділення чинників внутрішньої ефективності управління базується на тому, що технологія – це система операцій і процедур, які виконуються керівниками, спеціалістами та технічними

виконавцями в певній послідовності з використанням необхідних для цього методів і технічних засобів. А тому до чинників внутрішньої ефективності управління за технологічним напрямом відносять відповідність технологічного рівня засобів обробки інформації сучасним вимогам, оперативність роботи з різними джерелами інформації, раціональність управлінської інформації.

Таблиця 2

Напрями групування чинників внутрішнього середовища, які впливають на ефективність управління підприємством

Напрями групування	Чинники внутрішнього середовища, які визначають ефективність управління
Цільовий напрям	Реальність цілей, виходячи з можливостей підприємства; досяжність цілей з позиції якості персоналу підприємства; конкретність цілей і розуміння всіма членами колективу; гнучкість цілей під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища; гармонічність поєднання цілей між собою; ступінь організації процесу планування; організованість системи передачі встановлених цілей; можливість проведення процедури спільного визначення цілей діяльності підприємства; відсутність суперечностей дій персоналу в процесі досягнення цілей; наявність зворотного зв'язку в процесі досягнення цілей
Організаційний напрям	Відповідність організаційної структури розміру підприємства та ступеня диверсифікації його діяльності; існування різних видів зв'язків для координації діяльності підприємства; оптимальність співвідношення підрозділів різних рівнів управління; установлений масштаб керованості та контролю; існування системи поділу праці та спеціалізації; існування системи розподілу прав і відповідальності; дотримання норм керованості; оптимальність співвідношення централізації та децентралізації; оптимальність рівня формалізації діяльності
Технологічний напрям	Відповідність технологічних засобів сучасним вимогам; повнота охоплення автоматизацією функцій управління; оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації; раціональність управлінської інформації; результативність використання інформації; ступінь повноти реалізації управлінських рішень
Кадровий напрям	Наявність якісної та кількісної укомплектованості кадрового складу; наявність працівників, які мають певний стаж роботи; віковий склад працівників підприємства; плинність персоналу на підприємстві; використання робочого часу; рівень оплати та мотивації праці на підприємстві; продуктивність праці на підприємстві; умови утримання персоналу підприємства
Культурний напрям	Рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; рівень стану трудової дисципліни; рівень задоволеності умовами праці та організацією робочих місць; рівень безпеки та охорони праці; рівень соціального розвитку та соціального захисту працівників; стан соціально-психологічного клімату в колективі; прийняті в організації норми поведінки працівників; задоволеність працівників результатами своєї праці; значення особистості керівника для діяльності підприємства; існування системи врахування інтересів працівників
Виробничий напрям	Рівень фондівдачі та матеріалівдачі виробничого процесу; рівень забезпечення виробничого процесу основними засобами, які відповідають сучасним вимогам; рівень фізичного та морального зносу виробничих потужностей; рівень оборотності виробничих запасів, незавершеного виробництва та готової продукції; рівень сертифікованості продукції; якість продукції, яка відповідає всім нормам і вимогам
Фінансовий напрям	Фінансова незалежність підприємства; забезпеченість підприємства оборотними засобами; платоспроможність підприємства; рівень оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості; використання грошових потоків на підприємстві; використання власного капіталу підприємства
Маркетинговий напрям	Рівень конкурентоспроможності підприємства; зміна обсягів реалізації продукції; зміна обсягів реалізації продукції на експорт; рівень рентабельності продажів; рівень оборотності готової продукції; окупність витрат у маркетингову діяльність; рівень перепродажної підготовки; рівень рекламної діяльності; рівень обслуговування клієнтів
Інвестиційний напрям	Ступінь забезпечення необоротних активів власним капіталом; ступінь забезпеченості оборотними та необоротними активами; рівень оборотності оборотних активів; частка власних коштів підприємства в реальному інвестуванні; наявність короткострокових та довгострокових фінансових інвестицій; частка власних коштів підприємства у фінансовому інвестуванні; використання фінансових і реальних інвестицій
Інноваційний напрям	Наявність інновацій на виробництві; наявність інновацій у маркетингу; наявність інновацій у персонал

Люди – це найбільш вагомий елемент внутрішнього середовища. В сучасних умовах зросла роль і значимість персоналу підприємства. Це насамперед пов'язано з швидкими змінами в зовнішньому середовищі, які пред'являють високі вимоги до персоналу; безпосередній вплив кількості та якості персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства; підвищення вимог до якості виконуваних робіт, посилення уваги до результатів праці; зміна ціннісних орієнтацій людей у процесі своєї діяльності. Тому чинниками ефективності управління кадрового напрямку можуть стати наявність кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу, відсутність плинності персоналу на підприємстві, наявність персоналу, який має певний стаж роботи на підприємстві та в галузі.

Культурний напрям ґрунтується на визначенні організаційної культури, яка є системою колективних цінностей, переконань, очікувань, зразків поведінки членів підприємства, що визначають внутрішню взаємодію персоналу. Тому до чинників ефективності управління за цим напрямом відносять високий рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом, трудової дисципліни, задоволеності умовами праці та організацією робочих місць, безпеки та охорони праці, соціального розвитку та соціального захисту працівників підприємства.



Рис. 1. Залежність характеристик існування системи управління від чинників внутрішнього середовища, які впливають на ефективність управління

Виробничий, фінансовий, маркетинговий, інвестиційний та інноваційний напрями виділення чинників внутрішнього середовища, які визначають ефективність управління, охоплюють усі процеси, що пов'язані із забезпеченням ефективності функціонування зазначених областей діяльності підприємства. Так, наприклад, фінансовий напрямок включає процеси ефективного використання коштів, забезпечення платоспроможності підприємства; маркетинговий – з процесами, які пов'язані з реалізацією продукції; до виробничого напрямку входять виготовлення продукції, обслуговування технологічного процесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Оскільки ефективність управління розглядається як комплексна характеристика управління, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства як відкритої системи, то чинники, які впливають на цю категорію, мають знаходитися як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Більше того, виділення чинників, які впливають на ефективність управління, має проходити з урахуванням основних характеристик існування системи управління, таких як адаптованість, оперативність, організованість, економічність та результативність, більшість з яких виділені з позиції існування внутрішнього середовища підприємства. Чинники внутрішнього середовища виділяються відповідно до елементів самої системи управління та процесів, що проходять усередині цієї системи. Як напрями групування чинників внутрішнього середовища обрано організаційну структуру управління, технології управління, кадри підприємства, організаційну культуру, операційну, фінансову, маркетингову, інвестиційну та інноваційну діяльність. Саме таке визначення та поєднання чинників внутрішнього середовища, що впливають на ефективність управління підприємством, дозволить в подальшому встановити необхідний перелік показників для проведення оцінки ефективності управління.

Література

1. Вечерковски Р.З. Управление знаниями при формировании конкурентных преимуществ предприятия : Дис. на соискание научной степени канд. экон. Наук : 08.06.01. – Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2004. – 216 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент : [учебник] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – [3-е изд.] – М. : Гардарики, 2002. – 528 с.
3. Завадський Й.С. Менеджмент: – у 3 т. Т.1 / Завадський Й.С. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – 542 с.
4. Мазур И.И. Эффективный менеджмент : [учебное пособие для вузов] / Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. / – М. : Высшая школа, 2003. – 555 с.
5. Осовська Г.В. Менеджмент організації : [навч. посібник] / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
6. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика : [учебник] / Зоя Петровна Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 304 с.
7. Теория системного менеджмента : [учебник / под общ. ред. П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского]. – М. : Экзамен, 2002. – 516 с.
8. Управление организацией : [учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатиной]. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 669 с.

Надійшла 19.05.2009