

УДК 658.012.8

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-165-168

ЦВІГУН Т. В.

Хмельницький національний університет

## ВПЛИВ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті досліджено фактори внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на економічну безпеку підприємства. Показано роль цілей та завдань як засобів формування і розвитку організації. Виділено особливості формування організаційної структури управління. Досліджено місце технологій та людських ресурсів у системі елементів організації.*

*Ключові слова: організація, внутрішнє середовище, ціль, завдання, структура, технології, людські ресурси, економічна безпека.*

TSVIGUN T.

Khmelnitsky National University

## THE INFLUENCE OF INTERNAL ENVIRONMENT FACTORS ON THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

*The modern external and internal environment of the enterprise is characterized by a high degree of complexity, competition and uncertainty. The main condition for a stable business is to support the company in a state of economic security, which is characterized by a significant dependence on its internal environment. The internal environment of organizations contains five factors to which they relate: the goals and objectives of the organization, its structure, technology and people, who work together to achieve the goals. The internal environment of an organization should include five factors, which include: the goals and objectives of the organization, its structure, technologies and people working together to achieve the goals. The goal is chosen, developed by the person in the form of an ideal model of the state of the system in the future, the possibility of achieving which is evaluated by the person (manager), taking into account various factors. Based on the goals, the organization formulates the tasks that must be accomplished in the process of achieving the goals. In the process of achieving these goals, employees are divided or combined by types of work, forming an organizational management structure. The organizational structure of management is a logical relationship between the levels of management and the types of work performed by services or units, built in a form that is most effective in achieving the goals of the organization. The core of the organization's internal environment is technology and human resources. For many businesses, technology is a major factor in the internal environment that determines its competitive advantage. Technology is a way of converting inputs (materials, raw materials, information, etc.) into outputs (products, services). The role of the person in the organization is determined by ability, inclination, giftedness, education, qualification, needs, perception, behaviour, attitude to work, personal position, understanding of values, environment (composition of the group to which they belong), presence of leadership qualities, etc. All internal factors of the organization are interrelated. Changing one way or another affects everyone else.*

*Keywords: organization, internal environment, purpose, tasks, structure, technologies, human resources*

**Актуальність дослідження.** Сучасне зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства характеризується високим ступенем складності, конкуренції та невизначеності. Здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі – основна умова підприємницької діяльності. Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили. Воно містить в собі той потенціал, який дає можливість організації функціонувати і виживати в певному проміжку часу.

Згідно із системним підходом до управління, підприємство як відкрита система функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і являють собою її внутрішнє середовище. Одним з найважливіших завдань умілого керування підприємством є дослідження впливу основних факторів внутрішнього середовища на розвиток підприємства та його економічну безпеку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджували проблему економічної безпеки на мікрорівні Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є., Осовська Г.В., Стадник В.В., Ярошевич Н.Б та ін.

**Метою дослідження** є дослідження факторів внутрішнього середовища в контексті економічної безпеки.

**Виклад основного матеріалу.** Головна умова стабільного підприємництва – підтримка підприємства в стані економічної безпеки, який характеризується значною залежністю від його внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище організації містить п'ять факторів, до яких належать цілі та завдання організації, її структура, технологія і люди, що об'єднують свої зусилля з метою досягнення поставлених цілей.

Ціль обирається, конструюється людиною у вигляді ідеальної моделі стану системи у майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється людиною (керівником) з урахуванням різних чинників, починаючи від особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і закінчуючи тими, які впливають і впливатимуть на функціонування системи з боку зовнішнього середовища. Останнє встановлює ресурсні та інституційні обмеження, у рамках яких можливе досягнення цілі або вказує засоби її досягнення.

Ціллю підприємства, що працює на комерційних засадах, є отримання прибутку, а для неприбуткових організацій – вирішення в рамках встановленого бюджету тих проблем, заради усунення яких вони створюються.

Як правило, організації ставлять і реалізують не одну ціль, а декілька, які є важливими для їх функціонування і розвитку. За кількістю цілей виділяють прості організації (мають одну ціль) і складні організації (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей), яких в економіці переважна більшість [1]. Часто цілі функціонування і розвитку можуть суперечити одна одній і їх потрібно узгоджувати, щоб не спричинити ослаблення і навіть руйнування організації. Тому в ході постановки цілей необхідно передбачити їх взаємозалежність і спрямованість на загальну мету [3].

Під час визначення цілей необхідно дотримуватися ряду вимог:

- 1) цілі повинні бути конкретними, за можливістю містити не тільки якісні, але і кількісні показники;
- 2) цілі повинні бути реальними в даних умовах;
- 3) цілі повинні бути гнучкими, доступними для трансформації і коректування, відповідно до умов діяльності організації;

- 4) оскільки цілі досягаються в результаті спільної діяльності людей, ці люди повинні визнавати їх своїми власними, тобто цілі повинні бути відомими, зрозумілими, близькими більшості членів організації;

- 5) цілі повинні бути сумісними в часі і просторі; вони повинні відбивати спільність інтересів; цілі, не прийнятні хоча б для одного рівня господарювання, зазвичай не виконуються або ж виконання їх гальмується. Тому, визначаючи цілі, необхідно враховувати інтереси всіх сторін бізнесу;

- б) цілі не повинні носити насильницький характер.

Важливо, щоб цілі були реальними і досяжними, оскільки в іншому випадку вони будуть служити не мотивуючим, а демотивуючим фактором. Досяжність цілей забезпечується ретельним вивченням середовища, в якому функціонує організація, і її внутрішніх факторів.

Методологічно використання цілей для формування організації передбачає низку послідовних кроків: від встановлення мети до функцій, які мають здійснюватися організацією; від функцій до побудови структури організації, визначення складу її підрозділів і характеру та логіки взаємозв'язків між структурними одиницями. Для цього спершу визначається глобальна, основна ціль організації, потім здійснюється її розподіл на підцілі, склад яких визначається набором потрібних для досягнення головної цілі ресурсів. Процедура розподілу продовжується відносно кожної із підцілей до тих пір, поки не буде достатньою для розв'язання задач на певному управлінському рівні.

Ієрархія цілей оформляється в так зване «дерево цілей», у якому кожна нижча ціль є засобом реалізації (поряд із іншими підцілями цього рівня) найближчої вищої цілі. Якщо ціль – не якийсь оперативний захід разового характеру, тобто, якщо отримання бажаного результату передбачає регулярні цілеспрямовані дії, у збереженні актуальності яких протягом значного часового інтервалу не доводиться сумніватись, мають бути виділені і структурні одиниці, які відповідатимуть за досягнення результатів. Це значить, що діяльність щодо забезпечення досягнення кожної такої цілі стає функцією структурної одиниці. Кількість і склад структурних одиниць встановлюється за числом вершин графічної моделі. Залежно від трудомісткості виконання функціональних обов'язків чи обсягу робіт структурні одиниці можуть бути більшими чи меншими частинами організації, елементами мікроструктури (робочі місця чи посади), мезоструктури (структурні підрозділи, дільниці, цехи, відділи), макроструктури (самостійні підрозділи організації, наприклад, підприємства, що входять до складу концерну).

Побудова «дерева цілей» дає змогу не лише чітко уявити контури і основні задачі майбутньої організації при її створенні, але і допомагає узгодити діяльність її підрозділів в ході розв'язання будь-якої конкретної задачі, пов'язаної з розвитком цієї організації. «Дерево цілей» дозволяє уявити повну картину взаємозв'язків майбутніх подій, аж до одержання переліку конкретних задач, і одержати інформацію щодо їх відносної важливості.

На основі цілей організація формулює завдання, що мають бути вирішені в процесі досягнення цілей. Завдання більш конкретні і мають не тільки якісні, але і кількісні, просторові і часові характеристики. Завдання – це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін, застосовуючи предмети, знаряддя праці, інформацію, людей тощо [1].

Під час розробки структури організації кожна посадова інструкція включає ряд завдань, що є частиною загального обсягу роботи для досягнення мети. Вважається, що якщо завдання виконуються за встановленою технологією і режимом роботи, то організація функціонує ефективно. Існує традиційний розподіл завдань на три групи: робота з людьми; робота з предметами (з машинами, сировиною, інструментами); робота з інформацією.

Важливе значення в роботі має частота повторення завдань і час для їх виконання. Операція з закручування гайки на конвеєрі може повторюватися безліч разів за робочий день. На її виконання буде затрачено кілька секунд. Завдання з аналізу економічної інформації вимагають тривалого часу і можуть не повторюватися або повторюватися не часто. Таким чином, управлінська, інтелектуальна робота є більш різноманітною, а час на її виконання збільшується від нижчого до вищого рівня [2].

Останнім часом збільшується кількість різноманітних завдань навіть для, здавалося б, простих операцій, адже спеціалізація завдань підвищує прибуток, тому що збільшення продуктивності знижує витрати на виробництво.

В процесі виконання поставлених цілей працівники розподіляються або об'єднуються відповідно до

видів робіт, виконуваних обов'язків, утворюючи організаційну структуру управління. Організаційна структура управління є логічними взаємовідносинами рівнів управління і видів робіт, які виконують служби або підрозділи, побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації [1].

Структура організації – це сукупність елементів і логічних взаємозв'язків між ними, яка дозволяє ефективно перетворювати вхідні ресурси у кінцевий продукт і досягати цілей організації [3, с.62].

Формування організаційної структури засноване на горизонтальному та вертикальному поділі праці, врахуванні норми керованості та необхідності координації робіт. Горизонтальний поділ праці – це розподіл роботи в організації на складові компоненти та об'єднання управлінців та працівників за спеціалізованими лініями в межах функціональних зон у підрозділи організації.

Розподіл задач, пов'язаних з машинами, устаткуванням, інструментами, сировиною та іншими засобами праці формує виробничу структуру підприємства. Вона найбільшою мірою із перерахованих вище факторів залежить від обраного типу технології. Виробнича структура – це групування конкретних задач у межах виробничих підрозділів (цехів, дільниць), які між собою пов'язані єдиним технологічним ланцюжком.

Поряд із горизонтальним розподілом праці не менш важливим для організації є забезпечення раціонального вертикального розподілу праці, який передбачає розподіл обов'язків відповідно ієрархії управління (на інституційний, управлінський, технічний рівні), що забезпечує координацію робіт в організації. Це структура апарату управління організації.

Структура апарату управління – це форма розподілу влади і відповідальності між управлінськими працівниками та сукупності формальних відносин між ними з приводу цього розподілу.

Центральною характеристикою управлінської ієрархії є формальна підпорядкованість осіб на кожному рівні. Менеджер вищого рівня безпосередньо керує кількома підлеглими середньої ланки, які працюють у різних функціональних сферах. Цим менеджерам, у свою чергу, підпорядковується певна кількість лінійних керівників ще нижчого рівня і так далі, аж до рівня простих виконавців

Наявність тієї чи іншої структури організації обумовлюється багатьма чинниками: специфіка діяльності підприємства, яка вимагає виконання тих чи інших видів робіт; технологія, що застосовується для перетворення ресурсів у кінцевий продукт; масштаби діяльності тощо.

Норма (масштаб) керованості або зона контролю – це чисельність працівників, які підпорядковуються безпосередньо одному керівникові. Якщо зона контролю широка і при цьому є невелика кількість рівнів управління, структуру називають плоскою, багаторівневі структури мають кілька рівнів управління й вузькі сфери контролю.

При побудові організаційної структури в першу чергу визначаються функції та завдання, які має здійснювати персонал даної організації. Якщо масштаби діяльності організації великі, то працівники, які виконують роботу у межах однієї функції, об'єднуються у спеціалізовані відділи. Залежно від масштабів діяльності фірми ці функції можуть бути об'ємнішими, включати в себе споріднені види робіт (наприклад, фінанси і бухгалтерський облік), або бути більш спеціалізованими. Вибір функціональних областей багато в чому обумовлює можливість успішної діяльності організації. Тому завдання менеджера полягає у тому, щоб створити таку організаційну структуру, яка краще за інші відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації і дозволить організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

Для багатьох підприємств технологія є основним чинником внутрішнього середовища, що зумовлює її конкурентні переваги. Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) у вихідні (продукти, послуги).

Історично технологія формувалася в процесі промислової революції, стандартизації, механізації та автоматизації із застосуванням конвеєрних складальних систем, інформатизації. Кожен із них вніс революційні зміни у процес виготовлення продукції. Але якщо перші три стосувалися в основному виробничих задач, то четвертий дозволив радикально змінити підходи до вирішення завдань усіх типів – починаючи від проектування нового продукту і закінчуючи його інформаційним супроводом впродовж життєвого циклу.

Технологія поділяється на такі групи: технології одиничного, дрібносерійного або індивідуального виробництва; технології масового виробництва; технології безперервного виробництва. Кожна із цих технологій має свою сферу застосування, де вона є найефективнішою. Так, перша ефективна у разі, коли для споживача головним критерієм є якість та унікальність товару; друга – коли домінуючим критерієм є якість і дешевизна, а унікальність на останньому місці; третя – коли потрібно безперервно виготовляти однаковий за характеристиками продукт у великих обсягах. Кожна із названих технологій вимагає при її використанні відповідної організаційної структури, яка опирається на можливості централізації і децентралізації, різної норми керованості при виконанні однотипних, часто повторюваних операцій (як при масовому виробництві) і різнотипних робіт (як при індивідуальному чи дрібносерійному) тощо.

За технологію вирішення управлінських задач, пов'язаних з людьми та інформацією технології бувають багатоланкові, посередницькі та інтенсивні. Багатоланкові технології характеризуються серією взаємопов'язаних задач, які виконуються послідовно (наприклад, складання автомобіля). В основі посередницьких технологій лежать зустрічі людей, які бажають бути взаємозалежними. Така технологія передбачає, що окремі підрозділи організації мають відносну самостійність виконання робіт, оскільки їхні завдання не перетинаються між собою. Прикладом може бути діяльність відділень банків, які, зв'язуючи

вкладників із позичальниками, черпають фінансові ресурси із одного джерела, не взаємодіючи один з одним. Інтенсивні технології 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.

Якщо розглядати зв'язок між технологією і структурою організації з урахуванням цієї класифікації, то стає зрозумілим, що при посередницьких технологіях координувати діяльність різних підрозділів досить легко, оскільки вони не є взаємозалежними. Необхідно лише розробити стандартні процедури, правила та інструкції, які забезпечували б однакові показники виконання робочих завдань у всіх підрозділах. Узгоджувати ж роботу послідовно взаємозалежних підрозділів за багатоланкових технологій складніше, тому що при надходженні ресурсів і їх проходженні виробничими стадіями потрібно враховувати інтереси всіх підрозділів. Найскладніше координувати діяльність обопільно залежних відділів. У цьому випадку необхідно створювати спеціальні інтеграційні механізми, проводити узгоджувальні наради для щоденної координації дій. Прикладом може бути технологія розробки нового продукту і просування його на ринок. Реалізація цієї задачі вимагає постійної координації діяльності різних підрозділів, починаючи від розробки продукту і закінчуючи обслуговуванням покупців цього продукту.

Наведені характеристики існуючих технологій дають можливість менеджерам спроектувати ту організаційну структуру, яка найкращим чином враховуватиме особливості застосовуваної на підприємстві технології і найефективніше її обслуговуватиме.

Вибір типу технології залежить від того, у якій сфері організація здійснює свою діяльність. Так, існують суттєві відмінності між виробничими технологіями і технологіями обслуговування. В першому випадку переважають багатоланкові технології, у другому – посередницькі та обопільні (інтенсивні). При виборі технології також слід звертати увагу на можливість стандартизації та уніфікації, застосування засобів механізації чи автоматизації виробництва.

Стрижнем внутрішнього середовища організації є людські ресурси та їхні професійні якості. Роль людей в організації визначається здібностями, схильністю, обдарованістю, освітою, кваліфікацією, потребами, сприйняттям, поведінкою, ставленням до праці, особистою позицією, розумінням цінностей, оточенням (склад групи, до якої входять), наявністю якостей лідера тощо.

Не менш вагомо впливає на поведінку індивіда і зовнішнє оточення. Наприклад, високий рівень безробіття змінює потреби людини в сторону їх спрощення, наближення до первинних потреб. Крім того, у цьому разі організаційне оточення налаштоване конкурентно по відношенню до окремої людини, що примушує її працювати інтенсивніше. Політична нестабільність особливо сильно впливає на людей із нестійким психологічним типом та великими амбіціями. Їхня поведінка може ставати малокерованою і навіть антагоністичною щодо цілей організації.

Окремо слід виділити інституціональні фактори, що впливають на поведінку людини, таких як морально-етичні цінності, що визнаються суспільством, звичаї, традиції, усталені практики виконання роботи, пануюча ідеологія та ментальні моделі дійсності, в тому числі уявлення про типову поведінку, яка гарантує успіх у тій чи іншій діяльності. Вони можуть стосуватися як безпосереднього оточення працівника у конкретній організації, так і мати опосередковану дію, а проявлятися через ментальність людини як такої, що належить до певної нації, народу.

Зростаюча роль людського фактору дає підстави для висновку про необхідність формування в кожній із них певної організаційної культури, яка б поєднувала її працівників і обумовлювала бажаний тип виробничих відносин. У рамках організаційної культури кожен працівник підприємства усвідомлює свою роль у загальній системі виробничих стосунків і те, що від нього очікують як від виконавця певної роботи. У свою чергу, кожен знає, що він отримає від підприємства, якщо належним чином виконуватиме свої обов'язки.

Таким чином, усі внутрішні фактори організації взаємопов'язані. Зміна одного з них у певній мірі впливає на всі інші. Вдосконалення одного чинника, наприклад, технології, скоріше за все призведе до зміни структури кадрового складу працівників та їх посадових обов'язків. Дані фактори є пріоритетними під час вивчення внутрішнього середовища підприємства і їх дослідження потрібно здійснювати постійно для забезпечення економічної безпеки.

### Література

1. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://studopedia.com.ua/1\\_37594\\_vnutrishnie-seredovishche-organizatsii-vzaiemozvyazok-vnutrishnih-zminnih.html](https://studopedia.com.ua/1_37594_vnutrishnie-seredovishche-organizatsii-vzaiemozvyazok-vnutrishnih-zminnih.html)
2. Внутрішнє середовище організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mmlib.net/knigi/medzhment/kniga-17>
3. Стадник В. В. Менеджмент [Електронний ресурс] : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2010. – 472 с. – Режим доступу : [https://lubbook.org/book\\_308.html](https://lubbook.org/book_308.html)

### References

1. Vnutrishnie seredovishche orhanizatsii, vzaiemozvyazok vnutrishnikh zminnykh [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [https://studopedia.com.ua/1\\_37594\\_vnutrishnie-seredovishche-organizatsii-vzaiemozvyazok-vnutrishnih-zminnih.html](https://studopedia.com.ua/1_37594_vnutrishnie-seredovishche-organizatsii-vzaiemozvyazok-vnutrishnih-zminnih.html)
2. Vnutrishnie seredovishche orhanizatsii [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://mmlib.net/knigi/medzhment/kniga-17>
3. Stadnyk V. V. Menedzhment [Elektronnyi resurs] : pidruchnyk / V. V. Stadnyk, M. A. Yokhna. – K. : Akademydav, 2010. – 472 s. – Rezhym dostupu : <https://lubbook>

Рецензія/Peer review : 22.06.2019

Надрукована/Printed : 06.09.2019

Рецензент: к. е. н., доц. Любохинець Л. С.