

ЦВІГУН Т. В.

Хмельницький національний університет

## ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

*У статті досліджено основні фактори внутрішнього середовища організації. Показано роль цілей та завдань як засобів формування і розвитку організації. Виділено особливості формування організаційної структури управління. Розглянуто місце технологій у системі елементів організації. Акцентовано увагу на людських ресурсах та культурі управління організаціїю.*

*Ключові слова: організація, ціль, структура, технологія, людські ресурси.*

TSVIGUN T.

Khmelnitskyi National University

## FORMATION OF THE MAIN FACTORS OF THE INTERNAL ENVIRONMENT OF THE ORGANIZATION

*The purpose of an enterprise operating on a commercial basis is to make a profit, and for non-profit organizations - to solve within the established budget of the problems for which they are created. As a rule, organizations set and implement not one goal, but several, which are important for their functioning and development. Based on the goals, the organization formulates the tasks to be solved in the process of achieving goals. In the process of fulfilling the set goals, employees are distributed or combined according to the types of work, responsibilities, forming an organizational management structure. The presence of a structure of the organization is due to many factors: the specifics of the enterprise, which requires the performance of certain types of work; technology used to transform resources into the final product; scale of activity, etc. For many companies, technology is a major factor in the internal environment, which determines its competitive advantages. The choice of type of technology depends on the field in which the organization operates. The core of the internal environment of the organization is human resources and their professional qualities. The role of people in the organization is determined by abilities, inclinations, talents, education, qualifications, needs, perceptions, behavior, attitude to work, personal position, understanding of values, environment (composition of the group), the presence of leadership qualities and more. The growing role of the human factor gives grounds for concluding that it is necessary to form in each of them a certain organizational culture that would unite its employees. All internal factors of the organization are interconnected. Changing one of them affects all the others to some extent. Improving one factor, such as technology, is likely to change the staffing structure of employees and their job responsibilities.*

*Keywords: organization, purpose, structure, technology, human resources.*

Організація як відкрита система функціонує і розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають можливість своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Внутрішнє середовище організацій повинно містити 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. Саме дослідженню цих факторів присвячена дана стаття.

Дослідженню внутрішнього середовища організації відводиться значне місце в працях Ю. Бровкіної, Г. Осовської, І. Падеріна, Г. Саввіної, В. Стадник, М. Йохни, Т. Черниш та ін.

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 [4]. Часто цілі функціонування і розвитку можуть суперечити одна одній і їх потрібно узгоджувати, щоб не спричинити ослаблення і навіть руйнування організації. Тому при встановленні цілей необхідно передбачити їх взаємозалежність і спрямованість на загальну мету [2, с. 258].

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 відомі, зрозумілі, близькі більшості членів організації;

5) цілі повинні бути сумісні 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 на протязі 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 [2, с. 259].

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 по закручуванню 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.

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.

Структура організації – це сукупність елементів і логічних взаємозв'язків між ними, яка дозволяє ефективно перетворювати вхідні ресурси у кінцевий продукт і досягати цілей організації [1, с. 96].

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 організацією.

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.

Під час побудови 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 зумовнює 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 їх 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 консиліум 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 при багатоланкових технологіях 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 їх 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 конкурентно налаштоване 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, такі 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 тощо.

### Література

1. Бровкіна Ю.О. Фактори внутрішнього середовища та їхній вплив на економічну безпеку хлібопекарських підприємств / Ю.О. Бровкіна // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – № 1. – С. 93–99.
2. Черниш Т.О. Діагностика факторів, що впливають на систему стратегічного управління підприємства / Т.О. Черниш, А.Е. Черниш // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2011. – № 7(161). – С. 257–263.

### References

1. Brovkina Yu.O. Faktory vnutrishnoho seredovyscha ta yikhniy vplyv na ekonomichnu bezpeku khlibopekarskykh pidpriemstv / Yu.O. Brovkina // Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu. Seriya: Ekonomika i menedzhment. – 2015. – № 1. – S. 93–99.
2. Chernysh T.O. Diahnostyka faktoriv, shcho vplyvaiut na systemu stratehichnoho upravlinnia pidpriemstva / T.O. Chernysh, A.E. Chernysh // Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia. – 2011. – № 7(161). – S. 257–263.

Надійшла / Paper received : 11.07.2020

Надрукована / Paper Printed : 28.09.2020