

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Н. Михалюк, к. е. н.

ORCID ID: 0000-0002-5125-7872

Львівський національний аграрний університет

<https://doi.org/10.31734/economics2021.28.135>

### Михалюк Н. Шляхи вдосконалення внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність внутрішніх змінних підприємства, що чинять безпосередній вплив на здійснювані в підприємстві процеси і в основному є результатом управлінських рішень, тобто контролюються керівництвом. До найбільш істотних змінних внутрішнього середовища підприємства можна віднести цілі, структуру, завдання, ресурси, технологію, організаційну культуру. Усі внутрішні змінні взаємопов'язані, так що зміна однієї з них певною мірою впливає на всі інші. Удосконалення однієї змінної, наприклад, такої, як технологія, не обов'язково може вести до підвищення продуктивності, якщо ці зміни позначаються негативно на іншій змінній – припустімо, людях.

Середовище, в якому функціонує підприємство, характеризується високим ступенем складності, динамізму та ризикованості ведення господарської діяльності.

Істотний вплив на порядок підприємства та функціонування системи управління будь-якого суб'єкта господарювання має внутрішнє середовище, ступінь впливу якого певною мірою зумовлює організаційну структуру підприємства.

Уявлення про значення зовнішнього оточення та необхідність враховувати сили зовнішні відносно організації, з'явилося в управлінській думці в кінці 50-х рр. XX ст. Це стало одним із найважливіших внесків системного підходу в науку управління, оскільки підкреслювалась необхідність для керівника розглядати своє підприємство як цілісність, що складається з взаємозалежних частин, пов'язаних із зовнішнім світом. Навіть якщо б зміни не були настільки значні, керівникам все одно довелося б враховувати середовище, оскільки організація як відкрита система залежить від зовнішнього світу в питаннях поставок ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів. Оскільки від керівництва залежить виживання підприємства, менеджер зобов'язаний уміти виявляти суттєві чинники в оточенні, що вплинуть на його організацію. Більше того, він повинен запропонувати слушні способи реагування на зовнішні впливи.

**Ключові слова:** дослідження середовища, підприємство, технологія, внутрішнє середовище підприємства, структура підприємства, мета, конкурентна перевага.

### Mykhaliuk N. Ways to improve the internal environment of the enterprise

The internal environment of the enterprise is a set of internal variables of the enterprise, which have a direct impact on the processes carried out in the enterprise and are mainly the result of management decisions, ie controlled by management. The most significant variables of the internal environment of the enterprise include goals, structure, objectives, resources, technology, organizational culture. All internal variables are interconnected. Therefore, a change of one of them to some extent affects all the others. Improving one variable, such as technology, may not necessarily lead to increased productivity if those changes negatively affect another variable, such as humans. The environment in which the company operates is characterized by a high degree of complexity, dynamism and risk of doing business. Significant influence on the enterprise organization and performance of the management system of any business entity has an internal environment, the degree of influence of which somehow determines the organizational structure of the enterprise. The idea of importance of the external environment and the need to take into account external forces in relation to the organization, appeared in management in the late 1950's of the 20<sup>th</sup> century. Even if the changes were not so significant, managers would still have to consider the environment, because the organization as an open system depends on the outside world in terms of supply of resources, energy, personnel, and consumers. Since the survival of the enterprise depends on management, the manager must be able to identify significant factors in the environment that will affect his/her organization. Moreover, he/she should suggest appropriate ways to respond to external impacts.

**Key words:** environmental research, enterprise, technology, internal environment of the enterprise, enterprise structure, goal, competitive advantage.

**Постановка проблеми** полягає у визначенні системи чинників внутрішнього середовища, що впливають на ефективне використання ресурсів з метою фінансової стійкості, що дасть змогу визначити шляхи підвищення ефективності управління підприємством. Зміни у політиці, економіці, науці, культурі відбуваються настільки швидко та інтенсивно, що підприємствам дедалі складніше до них пристосовуватися. Тому виникає необхідність створення дієвої системи адаптації до сучасних умов, а також планування та прогнозування ринкових змін з використанням новітніх управлінських технологій галузі, які спроможні допомогти забезпечити зміцнення позицій підприємства, що передбачає постійне вдосконалення продукції для забезпечення конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам формування, функціонування та вдосконалення методичних підходів до дослідження внутрішнього середовища підприємства присвятили свої праці як зарубіжні, так і вітчизняні економісти, серед яких: М. Т. Білуха, Б. І. Валуєв, П. Ф. Друкер, К. Друкері, Н. Г. Данілочкіна, Г. В. Жаворонкова, Р. О. Костирко, Є. В. Мних, Л. В. Нападовська, С. М. Петренко, М. С. Пушкар, В. С. Рудницький, Л. О. Сухарева, С. Г. Фалько, Д. Хан, П. Хорват, В. О. Шевчук, М. Г. Чумаченко та ін. Цю тему досліджували І. Ансофф, В. В. Уварова, Г. І. Кіндрацька, Н. А. Янковський. Але найширша та різнобічна класифікація чинників внутрішнього середовища викладена О. С. Віханським. Однак, незважаючи на вагомий науковий напрацювання, зміни у сучасних умовах ведення господарської діяльності породжують нові проблеми теоретичного і практичного характеру, зокрема необхідність вивчення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на побудову і функціонування системи управління підприємства.

**Постановка завдання.** Завданням дослідження є визначення впливу дії чинників внутрішнього середовища на підприємство. Основними завданнями були: теоретичне обґрунтування поняття внутрішнього середовища підприємства; визначення впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємства; характеристика основних складових внутрішнього середовища підприємства та визначення взаємозв'язку між ними; обґрунтування шляхів покращання взаємозв'язку внутрішніх чинників підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Підприємство у процесі своєї діяльності використовує внутрішні і зовнішні зв'язки – середовища. Внутрішнє середовище формується під впливом різних чинників. З одного боку, це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище повинно відповідати. З іншого боку – це розміри організації. Великі підприємства із тисячами працівників вимагають зовсім іншого управління, ніж підприємства малого бізнесу.

Внутрішнє середовище підприємства охоплює п'ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та персонал організації, тобто те, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги керівництва. Без врахування якісного та кількісного стану елементів внутрішнього середовища не можна говорити про створення конкурентоспроможного і довготривалого підприємства в ринкових умовах [1, с. 65]. Як відкрита система, підприємство забезпечує свою життєздатність вмінням так перетворювати наявні ресурси, які воно отримує із зовнішнього середовища, щоб готовий продукт позитивно сприймався суб'єктами зовнішнього середовища і мав у них попит [4, с. 33].

Основними заходами вдосконалення внутрішнього середовища є планування його діяльності, а саме: розрахунок обсягу наданих послуг; кошторису витрат; продуктивності праці; ритмічності надання послуг тощо. На основі цих планових показників діяльності підрозділів формуються планові документи: план виробництва; план витрат; план умовно-розрахункового прибутку [5, с. 354]. Для покращання роботи цих елементів необхідно: деталізувати використання матеріальних витрат підрозділів на основі потреб кожного з них; створити спеціальні служби оперативного контролю та розробити положення про регулювання їхньої діяльності. Для підвищення ефективності управління підприємствами потрібно: спрямувати увагу на швидке та ефективне приведення цілей і діяльності організації у відповідність зі швидкими суспільними та іншими змінами; об'єднати всі види виконуваних завдань у прагненні до досягнення успіхів у діяльності; спрямувати зусилля на об'єднання та координацію зусиль і ресурсів; об'єднати всіх працівників у прагненні до досягнення основних цілей підприємства; під час процесу планування розробляти цілі і доводити їх до відома працівників підприємства; згуртовувати колектив підприємства у визначенні кінцевої мети діяльності;

координація зусиль у визначеному напрямку; рентабельність і продуктивність праці; покращання структури організації: спеціалізований розподіл праці та контролювання; покращання функціонування складових частин структури підприємства; підвищення продуктивності праці, можливість контролю виконання посадових обов'язків; заміна старої технології на нову, навчання персоналу згідно з новою технологією [3, с. 74].

Враховуючи всі моменти, об'єктивною необхідністю є розробка структурно-логічної моделі вдосконалення внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, яка складається зі су-

купності логічно-послідовних етапів робіт, спрямованих на покращання функціонування цього механізму та діяльності підприємства загалом (див. рис.).

Важливим напрямом процесу вдосконалення внутрішнього середовища підприємства є розробка пропозицій та рекомендацій, спрямованих на покращання функціонування його основних складових, а саме: нормування; планування; обліку та контролю; підведення підсумків діяльності внутрішніх підрозділів; стимулювання та матеріальної відповідальності за результати їхньої діяльності [6, с. 81].



Рис. Структурно-логічна модель удосконалення внутрішнього середовища підприємства.

Структура системи заснована на впорядкованому взаємозв'язку елементів потужності основного виробництва, технічному рівні допоміжного виробництва, але також і окремих економічних й організаційних заходах. Приймати рішення можна, лише зваживши чинність як позитивного, так і негативного впливу і всебічно оцінивши загальні результати.

**Висновки.** Вдосконалення внутрішнього середовища підприємства дозволяє покращити його конкурентну позицію – положення, яке

підприємство займає у своїй галузі, на певному сегменті ринку відповідно до результатів своєї діяльності і своїх переваг та недоліків порівняно з іншими підприємствами [2, с. 141]. Таким чином, здійснення зазначених заходів допоможе досягти успіхів у діяльності, а також спрямувати всі зусилля на досягнення основних цілей. Кожен елемент внутрішнього середовища підприємства може діяти завдяки функціональній активності інших елементів, що перебувають у взаємозв'язку. Випробовуючи вплив з боку одних елементів, вони самі впливають на інші елементи системи.

**Бібліографічний список**

1. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту: практикум. Київ: Центр учбової літ., 2007. 522 с.
2. Березівський П. С., Михалюк Н. І., Балаш Л. Я. та ін. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. Львів: Новий світ–2000, 2015. 620 с.
3. Березівський П. С., Михалюк Н. І. Організація прогнозування і планування агропромислового комплексу: навч. посіб. Львів: Магнолія плюс, 2004. 443 с.
4. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підруч. для студ. екон. спец. Львів: БаК, 2011. 605 с.
5. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2013. 414 с.
6. Мартиненко М. Основи менеджменту: підручник. Київ: Каравела, 2005. 494 с.

*Стаття надійшла 28.03.2021*