

УДК 657.633.5

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-4-6>**Клюс Ю.І.**

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку і оподаткування
Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1841-2578>*

Іжболдіна А.В.

*аспірант кафедри обліку та оподаткування
Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3580-2305>*

Klius Yulia

*Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Accounting and Taxation
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*

Izholdina Anzhelika

*Graduate student of the Department of Accounting and Taxation
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПІДПРИЄМСТВІ

DEVELOPMENT OF A MODEL OF EFFECTIVE ORGANIZATION OF THE INTERNAL ENVIRONMENT AT THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

У статті визначено сутність внутрішнього середовища як основу внутрішнього контролю на підприємстві. Баланс і взаємодія між елементами внутрішнього середовища приводять до створення ефективного та вигідного управління суб'єктом господарювання. Визначення ролі кожного елемента внутрішнього середовища узагальнено авторами у табличному вигляді. Кожен суб'єкт підприємницької діяльності має методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища, які визначені його особливостями та відповідними групами зовнішніх та внутрішніх факторів. В результаті проведеного дослідження авторами розроблено та запропоновано оптимальну модель ефективності організації внутрішнього середовища, яка включає основні причини, що обумовлюють сутність внутрішнього контролю середовища, мету, завдання, елементи, метод системного аналізу та п'ять етапів проведення аналізу функціонування економічної системи.

Ключові слова: внутрішнє середовище, сутність, модель ефективності, управлінські рішення, підприємство, організація, системний аналіз.

АННОТАЦИЯ

В статье определена сущность внутренней среды как основа внутреннего контроля на предприятии. Баланс и взаимодействие между элементами внутренней среды приводят к созданию эффективного и выгодного управления субъектом хозяйствования. Определение роли каждого элемента внутренней среды обобщено авторами в табличном виде. Каждый субъект предпринимательской деятельности имеет методические основы для анализа собственной внутренней среды, которые определены его особенностями и соответствующими группами внешних и внутренних факторов. В результате проведенного исследования авторами разработана и предложена оптимальная модель эффективности организации внутренней среды, которая включает основные причины, обуславливающие сущность внутреннего контроля среды, цель, задания, элементы, метод системного анализа и пять этапов проведения анализа функционирования экономической системы.

Ключевые слова: внутренняя среда, сущность, модель эффективности, управленческие решения, предприятие, организация, системный анализ.

ANNOTATION

The article defines the essence of the internal environment as the basis of internal control in the enterprise. The balance and interaction between the elements of the internal environment leads to the creation of effective and profitable management of the entity. Defining the role of each element of the internal environment is tabulated by the authors. Each business entity has a methodological framework for analyzing its own internal environment, which is determined by its characteristics and the relevant groups of external and internal factors. As a result of the study conducted by the authors developed and proposed the optimal model of internal organization, which exists: the main reasons used in the modern place remain necessary (coordination of work of employees involved in the process of realization of goals, formation of long-term profitability, determination of optimal organizational structure taking into account the type of activity, efficient use of resources and technologies), goals (increasing the level of efficiency of the enterprise management tools), delays (identification of "critical points" in the operation of the enterprise, which become the basis for setting priorities in solving economic, technical, social problems), elements (goals of the organization, tasks, structure of the organization, system of technologies, personnel, culture of the organization, resources), symmetric method (Method of constructing a "tree" of goals (method of system analysis) and stage V of the need for economic systems (identification and clear formation of the ultimate goal, specifying the purpose of individual units, assessment of the level of quality and quantity of products, resource conservation, organizational and technical development of production, establishing a network of suppliers (customers), analysis of the growth of production and sales, market analysis, improving service and quality of service, improving the quality of life of employees, environmental protection, providing quantitative and qualitative assessment of unstructured and structured problems).

Key words: internal environment, essence, efficiency model, management decisions, enterprise, organization, systems analysis.

Постановка проблеми. Будь-яке підприємницьке середовище існує та функціонує у тісному взаємозв'язку. В ході визначення складу цієї системи особливу увагу приділяють такому елементу, як внутрішнє середовище. Воно фактично повністю розкриває потенціал підприємства, тому потребує постійного дослідження та аналізу. Внутрішнє середовище може бути джерелом проблем та ліквідації фірми, якщо воно не забезпечує її функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розкриття сутності цього елементу є найбільш суперечливим. У низці робіт сутність внутрішнього середовища визначається неоднозначно та має низку відмінностей.

Розвиваючи тему внутрішнього середовища, вчені розширили визначення та сферу його використання. Питаннями розроблення моделей внутрішнього контролю та середовища займалися такі вчені, як Ф.Ф. Бутинець [1], Т.П. Макаровська [2], М.І. Бондар [3].

Наприклад, В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Макавоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко у навчальному посібнику «Стратегічне управління» внутрішнє середовище визначають як внутрішні змінні всередині підприємства, які безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництва продукції, послуг) та функціонування підприємства [4]. М.Г. Саєнко у підручнику «Стратегія підприємства» розглядає середовище як елемент, яке визначають внутрішній стан, сильні й слабкі сторони та значною мірою ефективність діяльності підприємства [5]. В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук у підручнику «Економіка підприємства» акцентують увагу на тому, що внутрішнє середовище підприємства складається з людей, техніки, технології, інформації, організації виробництва й управління [6]. Серед наукових праць слід виділити роботи, в яких висвітлено питання теорії внутрішнього середовища. Основою роботи послужили розробки таких науковців, як В.А. Абчук [7], Л.В. Балабанова [8].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою наукового дослідження є розроблення моделі ефективного організації внутрішнього середовища на підприємстві. У зв'язку з цим існує низка таких завдань:

- визначення сутності внутрішнього середовища;
- узагальнення характеристики внутрішнього середовища як одного з ключових елементів внутрішнього контролю;
- формування оптимальної моделі ефективності організації внутрішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах розвитку економіки обґрунтованість прийнятих управлінських рішень ґрунтується на взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів середовища, в якому ці рішення будуть реалізовані. Стан внутрішнього середовища надає інформацію щодо системи формування первинного бухгалтерського обліку, техніко-техно-

логічної оснащеності та фінансових розрахунків. В ході проведення аналізу та оброблення аналітичної і статистичної інформації шляхом економіко-логічних досліджень формується результат, який виступає як побудована модель внутрішнього середовища системи.

В сучасних умовах прийняті обґрунтовані динамічні рішення керівництвом зумовлюють оперативну реакцію на негативні або зовнішні зміни в організації. Задля отримання очікуваних результатів та зменшення ризику втрат система підприємства потребує проведення певного аналітичного та статистичного дослідження, що ґрунтується на певних методичних підходах.

Водночас існування ефективного управління неможливе без чітко організованої системи контролю. У цьому питанні певну допомогу керівництву суб'єкту господарювання дасть наявна внутрішня система або середовище. Виділяють різні підходи до структурування внутрішнього середовища організацій. Це обумовлене існуванням наявних елементів і зв'язків у системі внутрішнього середовища. Розроблення стратегії підприємства починається з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства.

А. Томпсон та А. Стрікленд [9] у своїх працях визначали можливий набір характеристик внутрішнього середовища. Вони визначили сильні сторони організації (висока компетентність, адекватні фінансові ресурси, задовільна кваліфікація працівників, гарна репутація у покупців, захищеність від конкурентного тиску, передова технологія, наявність інноваційних можливостей) та слабкі (відсутність стратегічних напрямів діяльності, погіршення конкурентної позиції, застаріле устаткування, наявність внутрішніх виробничих проблем, відставання у сфері досліджень і розробок, неспроможність конкурувати). Водночас Р. Дафт описує внутрішнє середовище як сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та корпоративної культури, вважаючи останню здатною найбільшою мірою формувати конкурентні переваги фірми [10].

На думку авторів, розвиток внутрішнього середовища вимагає від керівництва балансу та взаємодії між його елементами. Керівництво має визначати роль кожного елементу внутрішнього середовища. Ґрунтуючись на основних елементах внутрішнього середовища, автори узагальнили характеристику внутрішнього середовища у табл. 1.

Також слід звернути увагу на те, що середовище підприємства виступає як відкрита цілісна та життєздатна система, яка забезпечується завдяки формуючим елементам.

Також існують ситуаційні фактори всередині організації, що мають вплив на внесення змін до поточних завдань, організаційної структури організації, її технологічної оснащеності та персоналу.

Таблиця 1

Узагальнена характеристика внутрішнього середовища

Основні елементи внутрішнього середовища	Ступінь значимості у внутрішньому середовищі	Відносний взаємозв'язок з іншими елементами	Аналіз елементу
Цілі організації	Орієнтир функціонування підприємства, його зміст та філософія	Визначають дії персоналу у вибраному напрямі, консолідує трудовий колектив, встановлюють структуру організації	Ступінь виконання поставлених завдань та цілей
Завдання			
Структура організації	Забезпечення необхідного рівня гнучкості та мобільності взаємозв'язків, які склалися між підрозділами	Формується під вибрані цілі за завдання	Рівень організації виробництва та взаємовідносин праці
Система технологій	Наявність сучасного та прогресивного обладнання	Ефективне перетворення сировини продукції	Технологічний рівень виробництва, рівень конкурентоспроможності товару/послуг підприємств
Персонал (людські ресурси)	Визначається здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям, знаннями	Набір персоналу здійснюється відповідно до наявних цілей та організаційної структури	Рівень використання трудових ресурсів
Культура організації	Існування принципів та норм корпоративної етики	Ідентифікує індивідуальні та організаційні цілі	Визначає рівень корпоративних цінностей
Ресурси	Цінності, які можуть бути використані для створення товарів та надання певних результатів	Використовується персоналом для перетворення на кінцевий продукт	Рівень використання сировинних ресурсів

Джерело: сформовано авторами на основі систематизації даних [11]

Під час побудови «ідеальної» моделі внутрішнього середовища потрібно мати уявлення про прийоми, методи аналізу та етапи системного аналізу, оскільки сутність середовища складається з унікальних комбінацій дій, що перебивають у постійному взаємозв'язку та русі.

Фактично системний аналіз – це певний підхід до вирішення проблем, методологія дослідження та проектування складних систем, пошук, планування та вжиття заходів, спрямованих на вирішення проблемних ситуацій.

Американський підприємець В. Роджерс, що є одним з найбільш відомих інвесторів 1930-х років, сказав, що «найважливіше, що потрібно зробити, якщо ви опинитесь в ямі, це – перестати копати» [12]. Отже, в ході вивчення проблеми потрібно визначити її складність, багатоаспектність та повноту інформації.

Сучасні підприємства розвиваються в умовах прискореного зростання складності зовнішніх відносин. За таких умов одними з найважливіших проблем є збереження та посилення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, які змушені постійно адаптуватися до змін, пов'язаних з економічними реформами.

На думку авторів, для проведення дослідження та надання оцінки існування власного внутрішнього середовища, кожне підприємство має розробляти свої критерії, базуючись на відповідному досвіді та залежних від цього групах факторів.

Водночас оптимальна модель ефективності організації внутрішнього середовища має такий вигляд (рис. 1).

Під час проведення аналізу інструментів, які існують для визначення механізмів впливу середовища управління, авторами сформовано етапи проведення аналізу функціонування економічної системи, які б дали змогу скласти уявлення про оточення та його вплив на стан речей організації.

Авторами запропоновано проведення п'яти етапів.

1. Щойно створене або діюче підприємство передбачає факт існування певної місії та цілей. Цілі являють собою критерії оцінювання досягнутих результатів, ухвалення рішень про доцільність чи необхідність конкретних змін щодо внутрішнього середовища підприємства, діяльності підпорядкованих підрозділів, його займаної ланки на ринку. Як стверджував Г. Блер, «ви не можете дозволити собі чекати відмінних станів. Постановка цілей – часто питання балансування між часом і доступними ресурсами. Можливості легко втратити, очікуючи відповідний час» [13]. Важливість цілей визначається їх функціональним навантаженням. Перш за все це мотивація та координація дій персоналу, що приводять до ефективної, безконфліктної роботи.

2. Цей етап починається з формування організаційно-економічних засад установи. В момент існування конкурентної боротьби підприємству потрібно орієнтуватися на якість та своєчасність наданих товарів чи послуг, реальної потреби ринку та використання науково-дослідницьких розробок, ступінь впровадження прогресивної технології, механізацію, автоматизацію та організацію виробництва. На цьому

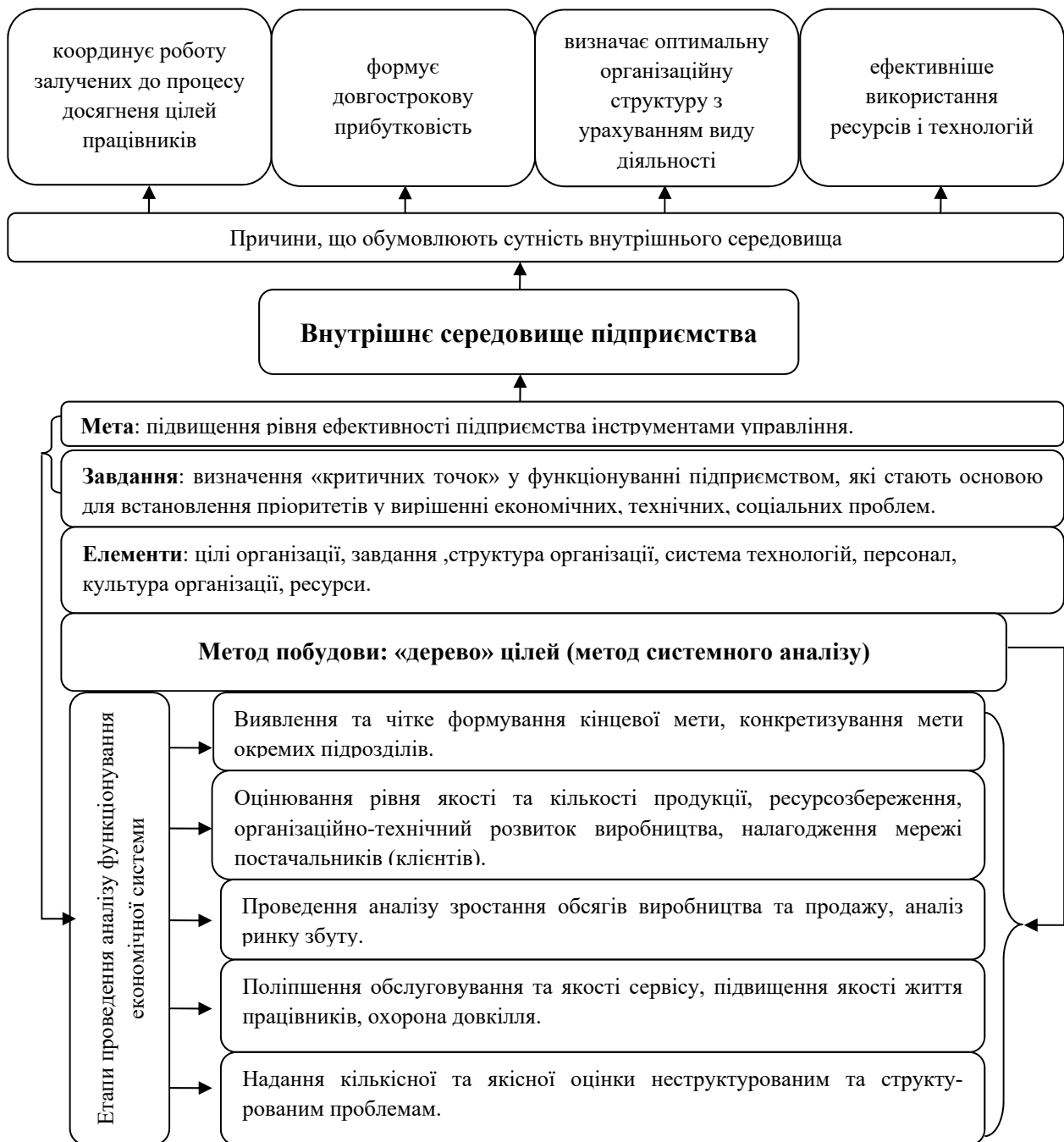


Рис. 1. Оптимальна модель ефективності організації внутрішнього середовища

Джерело: авторська розробка

етапі використовується певна комбінація ресурсів, обумовлена гнучкістю, стабільністю, універсалізацією, розробляється збутова програма, яка охоплює найбільш суттєві ланки ринку.

3. На підприємстві обсяг виробництва й реалізації продукції є взаємозалежними та збалансованими показниками. В умовах обмежених виробничих можливостей та необмеженого попиту підприємство для задоволення ринкового попиту має виробляти тільки ті товари і в такому обсязі, які воно може реально реалізувати. На цьому етапі розробляється збутова програма, яка охоплює найбільш суттєві аспекти ринку.

4. Створення сприятливої атмосфери для розкриття потенціалу співробітника наголошує на пріоритетності ролі людини на підприємстві, визначаючи, що відчуття причетності та ступінь пріоритетності кожного співробітника є метою психологічного зростання та побудови справжньої команди однодумців. Глибинний взаємозв'язок людського розвитку на підприємстві полягає у підвищенні якості життя людини, який визначений однією з головних характеристик рівня розвитку суб'єкта господарювання. Також підвищення якості обслуговування та сервісу виступає критерієм та

необхідною умовою розширення мережі споживачів. В цей час управління акцентує увагу на розвитку людських взаємовідносин і визначає ступінь задоволення матеріальних, культурних і духовних потреб людини.

5. На більшості підприємств здійснюються модернізація економічної діяльності, впровадження нових технологій та систем організації, що впливає на підвищення ефективності операційної діяльності. Відбуваються зміни в соціальній, технічній, економічній сферах підприємств. З одного боку, розширюються можливості для розвитку діяльності, а з іншого боку, виникають нові проблеми, пов'язані з оптимізацією чисельності працівників, зміною розподілу повноважень, підвищенням вимог до персоналу, появою наявних конкурентів, зміною впливу споживачів, нестачею фінансових коштів для розвитку підприємства. Вирішення визначених виробничих, соціальних, трудових проблем на підприємствах потребує одночасних послідовних та компетентних дій, які будуть реалізовані у найкоротший термін.

Висновки. Будь-яке підприємство чи організація розглядається як група людей із загальними цілями. Для досягнення кінцевої мети організації ставляться різні цілі в її підрозділах. Вони координуються структурними підрозділами в рамках загальної мети. Створення ефективного внутрішнього середовища приводить до здійснення продуктивної, якісної та успішної діяльності. Вкрай потрібне визначення сутності елементів внутрішнього середовища для безпосереднього створення формальних механізмів координації діяльності. Така координація здійснюється шляхом впровадження ефективної моделі внутрішнього середовища організації. Під час розроблення моделі кожна складова частина включає низку завдань та функцій. Вважається, що якщо завдання виконуються за встановленою технологією і режимом роботи, то організація функціонує ефективно

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробленні моделей, притаманних вітчизняним підприємствам, задля запровадження адаптованих моделей внутрішнього середовища в період високої ринкової конкуренції.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бутинець Ф.Ф. Контроль і ревізія : підручник. Житомир : ЖІТІ, 2000. 512 с.
2. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2003. 304 с.
3. Бондар М.І. Інвестиційна діяльність: методика та організація обліку і контролю : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 256 с.
4. Стратегічне управління : навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

5. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
6. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
7. Абчук В.А. Менеджмент : учебник. Москва : Союз, 2002. 463 с.
8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва : Банки и биржи, 1998. 576 с.
10. Федуллова Л.І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2004. 448 с.
11. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2014. 556 с.
12. Цитаты известных личностей. URL: <https://ru.citaty.net/tsitaty/471153-uill-rodzhers-esli-vy-vnezapno-ochutilis-v-iame-pervoe-cto-nado> (дата звернення: 14.08.2020).
13. Мотивуючі цитати для досягнення. Підбірка найкращих надихаючих цитат для мотивації себе на успіх. URL: <https://avtovsamare.ru/uk/motiviruyushchie-citaty-dlya-dostizheniya-podborka-luchshih> (дата звернення: 14.08.2020).

REFERENCES:

1. Butynets' F.F. (2000) Kontrol' i reviziya [Control and audit] Zhytomyr: ZHITI. 512 p. (in Ukrainian).
2. Makarov's'ka T.P., Bondar N.M. (2003) *Ekonomika pidpryyemstva* [Business Economics] K. : MAUP, 304 p. (in Ukrainian).
3. Bondar M.I. (2008) *Investytsiyina diyal'nist'* [Investment activity]: Metodyka ta orhanizatsiya obliku i kontrolyu. Monohrafiya. K. : KNEU. 256 p. (in Ukrainian).
4. Dykan' V.L. (2013) *Stratehichne upravlinnya* [Strategic management] K.: Tsentr uchbovoyi literatury. 272 p. (in Ukrainian).
5. Sayenko M.H. (2006) *Stratehiya pidpryyemstva* [Enterprise strategy]. Ternopil': Ekonomichna dumka. 390 p. (in Ukrainian).
6. Hrynychuts'kyi V.I., Karapetyan E.T., Pohrishchuk B.V.(2010) *Ekonomika pidpryyemstva* [Economics of Enterprise]. K.: Tsentr uchbovoyi literatury. 304 p. (in Ukrainian).
7. Abchuk V.A. (2002) *Menedzhment* [Management]. M. : Soyuz. 463 p. (in Russian).
8. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) *Upravlinnya personalom* [Personnel management]. K. : Tsentr uchbovoyi literatury. 468 p. (in Ukrainian).
9. Tompson A.A. (1998) *Strategicheskii menedzhment : Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy]. Moskva. Banki i birzhi. 576 p. (in Russian).
10. Fedulova L.I. (2004) *Menedzhment orhanizatsiy* [Management of organizations] Kyiv. Lybid'. 448 p. (in Ukrainian).
11. Osov's'ka H.V. (2014) *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management] K. Kondor. 556 p. (in Ukrainian)
12. *Tsitaty izvestnykh lichnostey* [Quotes of famous people]. Available at: <https://ru.citaty.net/tsitaty/471153-uill-rodzhers-esli-vy-vnezapno-ochutilis-v-iame-pervoe-cto-nado> (accessed 14 May 2020).
13. *Motivuyuchi tsytaty dlya dosyahnennya. Pidbirka naykrashchykh nadykhayuchykh tsyat dlya motyvatsiyi sebe na uspih* [Motivational quotes to achieve. A selection of the best inspirational quotes to motivate yourself to succeed] Available at: <https://avtovsamare.ru/uk/motiviruyushchie-citaty-dlya-dostizheniya-podborka-luchshih> (accessed 14 May 2020).