

## Внутрішнє середовище організації та його значення для менеджменту

**Вікторія Ворон**

здобувачка 2 курсу, гр. МЕН-22,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: [VoronVM@krok.edu.ua](mailto:VoronVM@krok.edu.ua)

Науковий керівник:

**Оксана Кириченко**

д.е.н., доцент кафедри управлінських технологій,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: [OksanaKS@krok.edu.ua](mailto:OksanaKS@krok.edu.ua),

ORCID: 0000-0001-5244-8323

Внутрішнє середовище організації є ключовим елементом її життєздатності та ефективності, враховуючи системний підхід до управління. Воно формується з урахуванням специфіки діяльності організації, потреб клієнтів, ринкових умов та економічного контексту. Система управління має забезпечити відповідність характеристик внутрішнього середовища зовнішнім умовам, в яких функціонує організація.

Керівництво формує внутрішнє середовище з урахуванням своїх уявлень про те, які елементи сприятимуть ефективному функціонуванню та розвитку організації. Це призводить до різноманітності підходів до його структури. Серед основних компонентів можна виділити: цілі, структуру, технології, завдання та персонал, що реалізує ці завдання з використанням відповідної технології.

Деякі вважають, що внутрішнє середовище організації включає структуру, ресурси та культуру. Інші додають до нього рівень розподілу праці, організаційні комунікації, кадровий склад, а також трудові та технологічні процеси, які перетворюють ресурси на продукцію для суспільства.

Система управління, спрямована на оптимізацію процесу перетворення ресурсів на готовий продукт, має на меті вирішення наступних ключових завдань:

1. Визначення цілей організації.
2. Створення організаційної структури, що відповідає вибраним цілям, для ефективної взаємодії всіх членів організації.
3. Використання технологій, що гарантують оптимальне співвідношення між ресурсами та результатом.
4. Підбір кадрів та створення для них мотиваційних стимулів, які поєднують особисті цілі з метою організації.

Ці завдання є важливими для керуючої системи будь-якої організації, незалежно від її сфери діяльності та зовнішнього середовища. Вирішення цих завдань формує внутрішнє середовище організації [2].

Основними елементами внутрішнього середовища є:

1. Цілі організації, які враховують ринкову кон'юнктуру та потенційні можливості.
2. Організаційна структура, спроектована таким чином, щоб забезпечити необхідну гнучкість та мобільність дій.

3. Технологічна система, яка гарантує конкурентоспроможність продукції за технічними та економічними параметрами.

4. Персонал, обраний з урахуванням кваліфікаційних характеристик та мотивацій, що відповідають цілям організації.

5. Організаційна культура, яка визначає індивідуальні та колективні цілі та їх узгодження.

Внутрішнє середовище організації представляє собою складну систему елементів і взаємозв'язків, що підлягає контролю та регулюванню керівництвом.

Цілі відіграють ключову роль у формуванні та розвитку організації. Вони є основою теорії управління та визначаються як бажаний стан об'єкта або кінцевий результат діяльності. Цілі завжди є мотивом для дії, оскільки вони виходять із потреб та інтересів людей.

Керівництво обирає цілі, конструюючи їх як ідеальну модель стану системи у майбутньому, з оцінкою можливості досягнення з урахуванням різних факторів.

Цілі різних організацій можуть бути подібними або відрізнятися. Наприклад, для комерційних підприємств головною метою є отримання прибутку, тоді як некомерційні організації ставлять перед собою завдання вирішення проблем, спільно з установленим бюджетом.

Зазвичай, організації мають не одну, а декілька цілей, які вони прагнуть досягти для свого функціонування та розвитку.

Процес визначення цілей передбачає певну послідовність дій. Спочатку визначається глобальна, основна ціль організації, після чого проводиться її декомпозиція (розподіл) на підцілі. Підцілі визначаються сукупністю необхідних для досягнення головної цілі ресурсів [1].

Сукупність цілей організації може стати основою для формування системи «управління за цілями», яка займає особливе місце серед інструментів «менеджменту людських ресурсів». Ступінь досягнення цілей є підставою для винагороди виконавців, причому орієнтація винагороди на кінцевий результат дозволяє уникнути зайвого втручання менеджера у виробничий процес. Це підвищує відповідальність працівників за результати роботи, розвиває їхню самостійність та ініціативність, створює умови для формування творчого підходу до вирішення управлінських завдань.

Ефективна функціонування організації потребує спеціалізованого розподілу праці, де кожен вид діяльності відведений фахівцям, найбільш компетентним у даній сфері. Керування розподілом праці та координація дій виконавців є одним з ключових завдань управління. Рациональне вирішення цього завдання дозволяє організації бути більш продуктивною порівняно з конкурентами. Результатом цього процесу є структура організації.

Структура організації визначає логічні відносини між рівнями управління та функціональними підрозділами так, щоб досягнення цілей організації було максимально ефективним.

Формування структури організації залежить від багатьох факторів, таких як специфіка діяльності, розмір підприємства, технології, масштаби діяльності

та стратегія.

Розподіл праці, на якому базується побудова структури організації, може включати роботу з машинами, людьми та інформацією. Залежно від виду робіт, що становлять основу розподілу праці, можна виділити виробничу структуру, структуру апарату управління та організаційну структуру управління [3].

Структура апарату управління базується на вертикальному розподілі праці, що призводить до формування кількості рівнів управління та встановлення управлінської ієрархії. Вона включає у себе скалярні ланцюги (ланцюги команд), які використовуються для керівництва та передачі інформації на вищі рівні управління.

Виробнича структура — групування конкретних завдань у межах виробничих підрозділів (цехів, дільниць), які між собою пов'язані єдиним технологічним ланцюгом.

Структура апарату управління — розподіл влади і відповідальності між управлінськими працівниками.

Структура апарату управління характеризується формальною підпорядкованістю осіб на кожному рівні. Менеджер верхнього рівня безпосередньо керує кількома підлеглими на середньому рівні, які працюють у різних функціональних сферах. Менеджери середнього рівня мають під собою певну кількість лінійних керівників на нижчому рівні, і так далі, аж до рівня простих виконавців.

Організаційна структура управління відіграє ключову роль у координації та об'єднанні виробничої структури та структури апарату управління. При побудові організаційної структури першочергово визначають функції персоналу організації. У разі великих масштабів діяльності організації працівників, які виконують роботу в межах однієї функції, об'єднують у спеціалізовані відділи. Обсяг та специфіка цих функцій може варіюватися залежно від масштабів діяльності фірми: від обсягових до більш вузькоспеціалізованих, які охоплюють споріднені види робіт (наприклад, фінанси та бухгалтерський облік).

Успішність діяльності організації значною мірою залежить від правильного вибору функцій. Тому менеджер повинен створити таку організаційну структуру, яка відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації та забезпечить ефективну взаємодію з зовнішнім середовищем. Ця структура також повинна сприяти продуктивному та раціональному розподілу зусиль працівників, задовольняти потреби клієнтів та досягати цілей з високою ефективністю.

Особливість організаційної структури управління полягає в тому, що в її межах відбувається групування завдань управління і розподіл повноважень за підрозділами, а не окремими посадовими особами, тобто розподіляються повноваження, а не влада.

У межах організаційної структури відбувається взаємодія організації із зовнішнім середовищем, тому вона має бути гнучкою, здатною до постійних змін [4].

**Ключові слова:** функціональна спеціалізація, координація, організаційні цілі, оптимізація, адаптивність, стратегія, внутрішнє середовище, конкурентоспроможність.

### **Список використаних джерел**

1. Кузьмін О. *Основи менеджменту: Підручник/ Олег Кузьмін, Ольга Мельник.* - К.: Академ-видав, 2003. - 414 с.
2. Мартиненко М. *Основи менеджменту: Підручник/ Микола Мартиненко.* - К.: Каравела, 2005. - 494 с.
3. Осовська Г. *Основи менеджменту: Підручник/ Галина Осовська, Олег Осовський.* - 3-е вид., перероб. и доп.. - К.: Кондор, 2006. - 661 с.
4. Робінс С. *Основи менеджменту: учбовий посібник/ Стефан П. Робінс, Девід А. ДеЧенцо;* Пер. с англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук. - К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2002. - 671 с.