

ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

У статті досліджено питання вдосконалення організаційної структури управління торговельними підприємствами споживчої кооперації в умовах кардинальних змін макро-і мікросередовища.

Ключові слова: організаційна структура; торгівля; споживча кооперація; управління, оптимізація; стратегія.

Барна М.Ю., Сирветник-Царій В.В. Оптимизация организационной структуры управления торговых компаний потребительской кооперации

В статье исследованы вопросы совершенствования организационной структуры управления торговыми предприятиями потребительской кооперации в условиях кардинальных изменений макро- и микроокружения.

Ключевые слова: организационная структура; торговля; потребительская кооперация; управление; оптимизация; стратегия.

*Barna M., Syrvetnyk-Cariy V. Optimisation of organizational structure of trade enterprises of consumer cooperatives
The article investigates the issues of improving the organizational structure of trade enterprises of consumer cooperatives under drastic changes of macro-and microenvironment.*

Keywords: organizational structure; trade; consumer cooperatives; management; optimization; strategy.

Формування організаційної структури управління підприємств і організацій споживчої кооперації передбачено низкою внутрішніх розпорядчих актів що, як правило, містять загальні підходи, без урахування специфіки роботи торговельних підприємств в умовах жорсткої конкуренції, тобто з точки зору її оптимальності. Відтак, основними перешкодами для ефективної роботи багатьох торговельних підприємств споживчої кооперації є: надмірна централізація управлінських рішень, процедурне ускладнення прийняття простих рішень, через що ряд організаційних проблем не вирішується, відбувається втрата відповідальності через обмеження повноважень, зростає кількість суперечливих управлінських рішень, втрачається зацікавленість співробітників, порушується організаційна комунікація.

Діагностика ефективності системи управління торговельних підприємств споживчої кооперації з точки зору економічного потенціалу, дає підстави констатувати, що одним з основних напрямів її удосконалення, є оптимізація, відповідно до вимог сьогодення, організаційної структури управління. Тому вивчення питань зміни організаційної структури управління торговельних підприємств споживчої кооперації є актуальним та своєчасним.

Аналізуючи праці провідних економістів, слід відзначити, що значний внесок у

дослідження проблем удосконалення системи управління підприємствами споживчої кооперації зробила низка фахівців, зокрема: В.В. Апопій [1], С.Г. Бабенко [2], П.Ю. Балабан [3], Г.І. Башнянин [4], В.П. Левицький [6], І.А. Маркіна [7], М.І. Туган-Барановський [8] та інші.

Відповідно до загальних вимог, будь-яка організаційна структура повинна бути: прозорою, тобто зрозумілою власникам, менеджерам і співробітникам; добре керованою: всі адміністративні впливи здійснюються і аналізуються точно та своєчасно; гнучкою, щоб при необхідності підприємство могло швидко реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищах; рентабельною: витрати на підтримку такої структури повинні знаходитися у відповідності з фінансовими результатами господарської діяльності підприємства [4]. Крім того, організаційна структура підприємства повинна відповідати його стратегії, забезпечувати оперативну взаємодію з зовнішнім середовищем, забезпечити якісне та своєчасне досягнення основних цілей організації [9]. Американський вчений Пітер Фердинанд Друкер у своїй праці [5] рекомендує при проведенні на підприємстві організаційних перетворень, враховувати, що: «по-перше, організаційна структура повинна забезпечити ефективність функціонування організації; по-друге, ефективна організаційна структура має мінімальну кількість рівнів

управління та найкоротший ланцюг ієрархічних зв'язків; по-третє, організація повинна мати резерв управлінських кадрів та забезпечити своєчасну їх підготовку».

Оптимізація організаційної структури торговельних підприємств споживчої кооперації повинна бути націлена на створення такої моделі, що є адекватною до внутрішніх та зовнішніх умов функціонування підприємства, що постійно змінюються. Вдосконалення організаційної структури як напрям управління організаційним розвитком підприємства направлено на рішення організаційних проблем шляхом формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій та відповідальності.

Будь-які зміни організаційної структури управління мають здійснюватися з урахуванням того, що вони забезпечать кращі умови для досягнення торговельним підприємством споживчої кооперації своїх цілей, підвищать ефективність управління ним.

З метою своєчасного виявлення резервів підвищення ефективності діючих організаційних структур управління торговельних підприємств споживчої кооперації в умовах розвитку конкурентного середовища необхідно систематично здійснювати аналіз функціонування всіх елементів структури підприємства. Особливо слід звертати увагу на рівень підтримання постійних і зворотних зв'язків між ланками управління, чітке виконання кожною із них визначених поточних завдань, забезпечення необхідними ресурсами для досягнення поставлених цілей. У випадку виявлення суттєвих відхилень окремих ланок від поставлених цілей необхідно оперативно вносити відповідні зміни в побудову структури управління. Ці завдання мають виконувати керівники вищої ланки управління підприємством та їх заступники.

Оптимізацію організаційної структури торговельного підприємства споживчої кооперації слід проводити з дотриманням наступної послідовності:

1. Вибір досвідчених консультантів або формування внутрішньої команди фахівців для розробки та реалізації стратегії організаційного розвитку торговельного підприємства споживчої кооперації.

2. Формування мети організаційних змін на торговельному підприємстві споживчої кооперації. Метою організаційних змін є досягнення відповідності організаційної структури підприємства та внутрішніх та зовнішніх умов функціонування.

3. Розробка стратегії оптимізації організаційної структури управління торговельного підприємства, яка повинна орієнтуватися на економічну стратегію підприємства та включати заходи щодо змін організаційної структури підприємства, проекти нормативних документів, проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни реалізації.

4. Розрахунок витрат на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибір та оптимізація джерел фінансового забезпечення реалізації стратегії.

5. Аналіз внутрішніх можливостей реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку торговельного підприємства споживчої кооперації (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).

6. Попереднє оцінювання ефективності стратегії оптимізації організаційної структури управління, доцільності та своєчасності проведення запропонованих змін.

7. Реалізація стратегії оптимізації організаційної структури управління торговельним підприємством та оцінювання ефективності її реалізації.

Не всі організаційні зміни мають позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства. З огляду на це необхідно приділяти увагу своєчасному реагуванню на реакцію колективу з метою розробки заходів щодо усунення негативних тенденцій, зокрема, позиціонування позитивних результатів для підприємства при реалізації стратегії. Зауважимо, що оптимізація організаційної структури управління торговельного підприємств є питанням переважно внутрішнім, а отже державою не регулюється. Щодо керівних органів споживчої кооперації, то вони повинні провести децентралізацію вирішення таких питань, дати можливість підприємствам самостійно розробляти і затверджувати організаційну структуру управління підприємства, і як наслідок, – штатний розпис, виходячи із доцільності та власних фінансових можливостей.

Оптимізація організаційної структури управління торговельних підприємств споживчої кооперації не можлива без вирішення питання підготовки кадрів. Зокрема, за результатами проведеної діагностики ефективності управління економічним потенціалом торговельних підприємств споживчої кооперації виявлено, що рівень

освіти персоналу коливається в межах від 0,22 до 0,5, тобто, в окремих випадках на 10 працівників торговельного підприємства припадає 5 осіб з вищої освітою.

Разом з тим, варто відзначити, що питання якісного складу підприємств торгівлі споживчої кооперації хоч і є актуальним на всіх етапах розвитку суспільних відносин, проте досі не нормоване. Таким чином, висновок про оптимальний рівень освіти персоналу складно зробити однозначно. Адже, не всі професії на торговельних підприємствах повинні охоплюватись персоналом із вищою освітою. Є значна частина професій працівників магазинів, для оволодіння якою необхідна середня спеціальна освіта. Вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня керівників, спеціалістів та працівників робітничих професій обумовлені Класифікатором професій. Суперечливим є питання, яке вирішується кожним підприємством самостійно, і стосується визначення співвідношення кількості керівників, спеціалістів та робітників. Таким чином, удосконалення якісного складу кадрового забезпечення торговельних підприємств споживчої кооперації повинно, насамперед, відбуватись шляхом визначення оптимального співвідношення керівників, спеціалістів та працівників робітничих професій. На рівні вищих органів управління підприємствами і організаціями споживчої кооперації, доцільно розробити норматив чисельності керівників і спеціалістів з урахуванням масштабів діяльності підприємств та їх особливостей. Такий норматив може бути законодавчо закріплений і рекомендуватись для підприємств різних форм власності.

Таким чином, описана послідовність здійснення процедури оптимізації організаційної структури управління торговельного підприємства споживчої кооперації, дозволить прийняти більш зважені стратегічні рішення, визначити шляхи, щодо підвищення ефективності організаційної структури управління торговельного підприємства. Визначена система управління дозволить створити ефективний механізм управління потенціалом підприємства торгівлі та стане підґрунтям стійкого розвитку торговельного підприємства споживчої кооперації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Анопій В.В. Споживча кооперація України : проблеми сучасного розвитку / В.В. Анопій, С.Г. Бабенко, Г.І. Башнянін, Л.К. Бесчасний, О.Д. Вов-

чак. – Кн. 1. – Львів : Коопосвіта, 1999. – 366 с.

2. Бабенко С.Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці : [монографія] / С.Г. Бабенко. – К. : Видавництво „Наукова думка”, 2003. – 332 с.

3. Балабан П.Ю. Підприємницька діяльність у споживчій кооперації : теоретичні аспекти / П.Ю. Балабан, А.Ю. Рутгайзер // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2004. - № 1 (11). – С. 69-73. – (Економічні науки).

4. Гагарский В. Оптимизация оргструктуры // Управление компанией [Электронный ресурс] / В.Гагарский. – Режим доступа: // <http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=5299/>.

5. Друкер П. Задачи менеджера в XXI веке: Пер. с англ. Учеб. пособие. / П.Друкер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.

6. Левицький В. Про стан соціального партнерства між господарськими і профспілковими органами всіх рівнів у системі споживчої кооперації України / В. Левицький // ВІСТІ. Діловий випуск. – 2008. – № 10 (822). – С. 4-9.

7. Маркіна І.А. Методологія сучасного управління : [монографія] / І. А. Маркіна. – К. : Вища школа, 2001. – 311 с.

8. Туган-Барановский М. И. Социальные основы кооперации / М. И. Туган-Барановский ; ред. коллегия Л. А. Булочникова и др. – М. : Экономика, 1989. – 496 с.

9. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент: монография / Р. А. Фатхутдинов. - М. : Маркетинг, «Дашков и Со», 2002. – 892 с.

REFERENCES

Анопій, V.V. and Babenko, S.G., Bashnyanin G.I., Beschasniy, L.K., Vovchak, O.D. Spozhivcha kooperatsiya Ukraini : problemi suchasnogo rozvitku [Consumer's co-operation of Ukraine: problems of modern development]. – Кн. 1. – Lviv : Kooposvita, 1999.

Babenko, S.G. Transformatsiya kooperativnykh sistem u perekhidny ekonomitsi [Transformation of cooperative systems in transitional economy] / S.G. Babenko. – К. : Vidavnistvo „Naukova dumka”, 2003.

Balaban, P.Yu. «Pidpriemniyska diyalnist u spozhivchii kooperatsii: teoretichni aspekti» [Enterprise activity in consumer's co-operation]. Naukoviy visnik Poltavskogo universitetu spozhivchoi kooperatsii Ukraini, no. 1 (2004): 69-73.

Druker, P. Zadachi menedzhera v XXI veke [Manager's goals in XXI century] P. Druker. – Moskva : Izdatel'skiy dom «Vilyame», 2000.

Fatkhutdinov, R.A. Konkurentosposobnost organizatsii v usloviyakh krizisa: ekonomika, marketing, menedzhment [Organisation competitiveness in crisis conditions: economy, marketing, management]. - М. : Marketing, «Dashkov i So», 2002.

Gagarskiy, V. «Optimizatsiya orgstruktury». *Upravlenie kompaniy [Elektroniy resurs] / V.Gagarskiy. – Rezhim dostupu: // <http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=5299/>.*

Levitskiy, V. «Pro stan sotsialnogo partnerstva mizh gospodarskimi i profspilkovimi organami vsikh rivniv u sistemi spozhivchoi kooperatsii Ukraini» [About conditions of social partnership between economical and trade union all levels organs within consumer's cooperation system in Ukraine]. *VISTL. Diloviy vipusk, no. 10 (2008): 4-9.*

Markina, I.A. *Metodologiya suchasnogo upravlinnya : [Methodology of modern management] / I. A. Markina. – K. : Vishcha shkola, 2001.*

Tugan-Baranovskiy, M.I. *Sotsialnye osnovy kooperatsii [Social fundamentals of cooperation] – Moskva: Ekonomika, 1989.*

Барна Марта Юрьевна,

к.э.н., доцент,

E-mail: martabarna@ukr.net

Сирветник-Царий Валентина Викторовна,

аспирант,

Львовская коммерческая академия

E-mail: martabarna@ukr.net

Barna Marta Yurievna,

Candidate of economic sciences,

Associate Professor,

E-mail: martabarna@ukr.net

Syrvetnyk-Cariy Valentina Victorovna,

postgraduate student,

Lviv Academy of Commerce,

E-mail: martabarna@ukr.net