

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.72>

УДК 658:005.5

М. О. Мельничук,

к. е. н., спеціаліст вищої категорії,

завідувач ЦК «Економіки, управління та адміністрування»,

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж» ДТЕУ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7152-1036>

Ю. Г. Бережна,

к. е. н., доцент, спеціаліст,

викладач ЦК «Економіки, управління та адміністрування»,

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж» ДТЕУ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0522-8349>

Н. М. Курилова,

спеціаліст вищої категорії,

викладач ЦК «Економіки, управління та адміністрування»,

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж» ДТЕУ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7152-1036>

**ОБҐРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

M. Melnychuk,

PhD in Economics, Specialist of the highest category, Manager of the Central Committee «Economics, Management and Administration», VSP «Kharkiv Trade and Economic Vocational College» DTEU

Y. Berezhna,

PhD in Economics, Assistant Professor, Specialist, Teacher of the Cycle Commission «Economics, management and administration», Separate structural unit «Kharkiv Trade and Economic Professional College of State University of Trade and Economics»

N. M. Kurilova,

Specialist of the highest category, Teacher of the CC «Economics, Management and Administration», VSP «Kharkiv Trade and Economic Vocational College» DTEU

IMPLEMENTATION OF THE MECHANISM FOR ENSURING THE EFFECTIVENESS OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES

У статті розглянуті теоретичні основи управління розвитком торговельного підприємства. В результаті проведеного дослідження понять «розвиток» і «розвиток підприємства» уточнено поняття «організаційний розвиток», який можна визначити як цілеспрямоване комплексне надбання організації, що забезпечує його потреби в ресурсах життєзабезпечення, забезпечує збільшення потенціалу та компетенцій персоналу, направлений на покращення конкурентних позицій шляхом якісної зміни всієї системи чи багатьох її елементів з метою сталого розвитку. Проведений аналіз різних точок зору показав, що в умовах перманентної зміни середовища господарювання на діяльність підприємства впливають різні чинники, тому підприємство має розробити ефективну систему, модель чи концепцію управління розвитком, що ґрунтується на відповідних організаційно-економічних механізмах. Необхідно зазначити, що і підприємства торгівлі

потребують формування відповідної системи управління розвитком. Проведений аналіз методів управління підприємством показав, що в основі проектування ефективної організаційної структури підприємства лежить системний підхід. Системний підхід дозволяє розглядати торговельне підприємство як відкриту цілісну систему, як сукупність пов'язаних і взаємодіючих частин, які забезпечують виникнення цілого, що володіє власними якостями, відмінними від якостей складових його частин. Виходячи з цього визначено, що в цілому, в якості компонентів системи, найчастіше виділяють цілі, завдання, стратегію, структуру, ресурси, технологію, людей. При цьому, центральним компонентом і інтегруючим (системотворчим) фактором системи, доцільно розглядати саме цілі. Тому при побудові систем управління розвитком торговельного підприємства необхідно: орієнтуватися на реалізацію системного підходу; максимально враховувати внутрішні резерви торговельного підприємства; забезпечувати як оптимальне функціонування, так і розвиток якості торговельного підприємства; оптимізувати його організаційну структуру управління. Обґрунтовано механізм забезпечення ефективності управління розвитком торговельного підприємства за рахунок вдосконалення організаційної структури управління, який ґрунтується на основних принципах та критеріях ефективності і включає сучасні методи, інструменти, важелі побудови організаційної структури управління підприємством на основі послідовності здійснення етапів оцінки якості та раціональності існуючої моделі, її реорганізації, формуванні оптимальної структури та оцінці ефективності обраної моделі управління підприємством за сучасних умов функціонування. Практичне значення отриманих результатів полягає у використанні розробленого організаційно-структурного механізму управлінням розвитком торговельного підприємства за рахунок забезпечення ефективності організаційної структури управління на основі послідовності здійснення етапів оцінки якості та раціональності існуючої моделі, який

сприятиме реорганізації та обранню ефективної моделі організаційної структури.

The article examines the theoretical foundations for managing the development of commercial enterprises. As a result of the research carried out to understand “development” and “development of enterprise”, the concept of “organizational development” was clarified, which can be understood as a purposeful, comprehensive organization that ensures its resource needs life security, will ensure increased potential and competence of personnel, directions for reducing competitive positions by clearly changing the entire system and its rich elements through the method of development. An analysis of various points of view has shown that in the minds of a permanent change in the middle of government, various officials are pouring into the activities of the enterprise, so the enterprise can develop an effective system, a model of development management concept, which is based on relevant organizational and economic mechanisms. It is necessary to note that trade enterprises will require the formation of a secondary development management system. An analysis of business management methods showed that the design of an effective organizational structure of a business is based on a systems approach. A systematic approach allows us to view the trade enterprise as an open whole system, as a set of interconnected and interacting parts that ensure the integrity of the whole, which is in power berries, different from the berries of the warehouse parts. Coming from this, it is indicated that in general, in the context of the components of the system, they most often see goals, mission, strategy, structure, resources, technology, people. In this case, the central component and the integrating (system-creating) factor of the system, it is important to look at the goals themselves. Therefore, when creating management systems for the development of trade enterprises, it is necessary to: focus on the implementation of a systematic approach; maximize the internal reserves of trade enterprises; to ensure both optimal functioning and development of the commercial enterprise;

optimize your organizational management structure. The mechanism for ensuring the effectiveness of management of the development of trade enterprises is supported by a comprehensive organizational structure of management, which is based on the basic principles and criteria of effectiveness. includes current methods, tools, as well as the organizational structure of business management based on the sequence of stages of assessing cost and rationality Our models reorganization, formation of an optimal structure and evaluation of the effectiveness of the resulting model of business management for the day-to-day functioning. The practical significance of the results lies in the choice of a fragmented organizational and structural mechanism for managing the development of a trade enterprise for ensuring the effectiveness of the organizational structure of management based on The sequence of these stages of assessing the cost and rationality of the main model, which is suitable for reorganization and the formation of an effective model of the organizational structure.

Ключові слова: *розвиток, розвиток торговельного підприємства, управління розвитком, організаційна структура управління, ефективність управління.*

Keywords: *development, development of trade enterprise, development management, organizational structure of management, management efficiency.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В нинішніх умовах торгівля є самодостатньою галуззю з домінуючою часткою приватного капіталу, яка характеризується сталою позитивною динамікою обсягу та роздрібного товарообrotу; зростанням чисельності приватних підприємців, які займаються торговельною діяльністю; вагогим внеском торгівлі у формування доданої вартості і бюджетних надходжень; створенням нових робочих місць для працевлаштування населення. Для здійснення ефективної

діяльності, підприємствам, які функціонують в даному секторі, доводиться стикатися з труднощами в питаннях визначення, вибору та формування ефективної організаційної структури управління. Найбільш гострою є необхідність рішення проблеми формування організаційно-економічного механізму управління і пошуку підвищення ефективності організаційних структур торговельного підприємства, тому що ринкова економіка вимагає повсякденної роботи господарських одиниць. У системі заходів по забезпеченню ефективної роботи підприємства при пошуку нових шляхів розвитку і господарювання, важливе місце займає удосконалення його організаційної структури управління. Тому дослідження проблем щодо ефективного механізму управління розвитком підприємств торгівлі є вкрай актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретико-методичних основ управління розвитком підприємств торгівлі присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів, серед яких можна виокремити: І. Ансоффа, В. Апопія, О. Амошу, О. Алімова, С. Біра, П. Балабана, І. Бланка, Г. Берсуцького, В. Геєця, П. Єгорова, О. Колчкової, Л. Лігоненко, М. Лепу, Б. Мільнера, О. Мезенцевої, С. Рамазанова, О. Тараненка, Ю. Шпильової, М. Чумаченка, І. Царук та інших. Разом з тим, в економічній теорії та практиці у недостатній мірі досліджено питання механізму управління розвитком підприємств торгівлі в умовах конкурентного середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета даної статті полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій з удосконалення механізму забезпечення ефективності управління розвитком торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління будь-яким підприємством, в тому числі і торговим, можна розглядати з кількох позицій: процесу, системи, ситуації та розвитку.

Процесний підхід дозволяє сформулювати функції управління підприємством і побудувати логічну послідовність управлінської дії [1]. Системний підхід формує сприйняття підприємства як сукупності взаємопов'язаних і взаємозалежних частин. Системний підхід підкреслює взаємозалежність окремих його частин, а також взаємозалежність з навколишнім середовищем [1].

Ситуаційний підхід в управлінні спрямований на вироблення адекватних і швидких рішень при виникненні різних ситуацій. Розвиток представляє собою збереження позитивних досягнень в управлінні підприємством, модернізацію тих напрямів і явищ в його діяльності, які дають недостатньо позитивний ефект, крім того, дозволяють знаходити і реалізовувати нові шляхи ефективної роботи [1].

На думку А. Л. Гапоненка, «розвиток – це рух вперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єктів. Розвиток означає еволюцію, поліпшення, вдосконалення, прогрес, а також зростання і розширення. Щодо підприємства, розвиток означає стійкі зміни напрямків його діяльності і виконуваних функцій, структури підприємства» [2].

Якщо узагальнити підходи до визначення сутності поняття «розвиток підприємства», то під ним будуть розуміти:

- 1) довгострокову програму вдосконалення можливостей підприємства щодо вирішення різних проблем та здатності до оновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою підприємства;
- 2) незворотну, спрямовану та закономірну зміну підприємства в часі, незалежно від бажання або небажання його персоналу;
- 3) цілеспрямовану комплексну зміну підприємства до більш високих конкурентних позицій, яке проводиться революційним шляхом – єдиною зміною всієї системи чи її елементів [3].

Розвиток організації необхідно відрізнити від схожого поняття «організаційний розвиток».

Організаційний розвиток – це [4]:

1) важливий науково-обґрунтований процес, який допомагає підприємству нарощувати здатність до змін та досягати більшої ефективності;

2) діяльність по підвищенню ефективності і розвитку підприємства;

3) планована, керована зміна підприємства, найчастіше продиктована певними обставинами чи причинами.

Основні положення теорії розвитку, запропоновані Р. Акоффом представлені в табл. 1 [4].

Моделі розвитку підприємства – це різні підходи до розуміння управління та вдосконалення, відповідно до поточних умов, ресурсів підприємства і зовнішнього середовища.

Таблиця 1. Теорія розвитку, запропонована Р. Акоффом

| Характеристика категорій | «Зростання» | «Розвиток» |
|---|--|---|
| Сутність аналізованих понять | Збільшення розмірів чи числа | Придбання потенціалу для покращення, підвищення спроможності та компетенцій |
| Взаємозв'язок процесів | Зростання може відбуватися разом як з розвитком, так і за відсутності останнього | |
| Наявність (відсутність) межі | Зростання має межу | Обмеження зростання не обмежує розвиток |
| Джерела головних обмежувальних факторів | Головні межі зростання екзогенні | Головні межі розвитку ендегенні |
| Вплив ресурсів на процеси | Зростання обмежене наявністю ресурсів | Нестача ресурсів не обмежує розвиток |

Джерело: сформовано на основі [4]

Дані моделі дозволяють оцінити етапи розвитку підприємства, його ефективність, конкурентоспроможність і стратегічні перспективи. Підприємство, що розвивається, на шляху своєї діяльності зобов'язано подолати п'ять стадій, кожна з яких є одночасно наслідком попередньої і причиною наступної стадії (рис. 1) [5].

| | |
|---|---|
| Стадія 1. Розвиток через креативність | Підприємець забезпечує високий творчий рівень, втілює ідею в життя і досягає того, щоб решта повірила в неї |
| Стадія 2. Розвиток через директивне керівництво | На цій стадії розвитку впроваджується регулярний менеджмент, відбувається формалізація бізнес-процесів, процедур управління та обов'язків персоналу. Менеджери вибудовують організаційну структуру підприємства. |
| Стадія 3. Розвиток через делегування | На цій стадії наділяються владою керівники підрозділів, підвищується зацікавленість бізнес-одиниць в ефективності управлінських механізмів, відповідальність розподіляється між працівниками, що приймають участь в доходах |
| Стадія 4. Розвиток через координацію | Підприємство, перейшовши на більш складний і високий рівень управління бізнес-процесами, використовує такі технології, як загальне управління якістю |
| Стадія 5. Зростання через співробітництво | На цій стадії запроваджуються команди консультантів, які допомагають керівництву компетентними порадами, заохочуються нові ідеї та критика старої системи, відбувається скорочення чисельності персоналу. |

Рис. 1. Характеристика етапів моделі розвитку підприємства

Джерело: сформовано на основі [5]

Модель життєвого циклу за І. Адізесом пояснює, як підприємства проходять через різні етапи розвитку, подібно до живих організмів. Дана модель дозволяє не лише визначити поточний стан підприємства, але й розробити стратегію для його подальшого розвитку, уникнення криз і досягнення довгострокового успіху. І. Адізес запропонував наступне – організаційний розвиток носить циклічний характер, і в свою ідею заклад основ теорії життєвих циклів підприємства, виділивши 10 послідовних етапів (табл. 2) [6].

Таблиця 2. Характеристика етапів розвитку підприємства І. Адісеса

| Етап життєвого циклу | Характеристика етапу |
|------------------------------|--|
| Етап 1. Виховання | На цьому етапі засновник підприємства – автор «ідеї» збирає людей, яким «ідея» буде цікавою, вони її приймають, погоджуються, готові ризикнути та спробувати втілити «ідею» в реальність. |
| Етап 2. Немовля | Підприємство, не маючи чіткої структури, запускає процес переходу від «ідеї» до конкретних дій. Дуже важливо приділити увагу виробничим результатам та ступеню задоволення потреб кінцевих споживачів. |
| Етап 3. Дитинство | Підприємство починає свою діяльність, долає перші перешкоди, серед яких може виникнути і таке, як нестача ліквідності. Працівники усвідомлюють, що «ідея» запрацювала, припускають, що вона є економічно ефективною. |
| Етап 4. Юність | Підприємство розвивається швидкими темпами. Засновник чітко розуміє, що йому складно самостійно керувати бізнесом, що зростає, необхідно наймати професійних управлінців, змінювати організаційну структуру, мотивацію та контроль, вводити делегування повноважень. |
| Етап 5. Розквіт | Підприємство має відносно сформовану структуру, зафіксовані функції, системи мотивації та покарання. |
| Етап 6. Стабілізація | Починається старіння підприємства, коли воно відходить від політики швидкого зростання, захоплення нових ринків, розширення присутності на існуючих ринках. |
| Етап 7. Аристократизм | У підприємства накопичені значні кошти, які можна витратити на зміцнення системи контролю, облаштування своєї діяльності. З'являються негласні формальні правила, які визначають стиль одягу та інші традиції |
| Етап 8. Рання бюрократизація | Виникають складні, часом нерозв'язні структурні конфлікти, які намагаються вирішити звільненням працівників, але організаційна структура управління, що склалася, залишається незмінною. |
| Етап 9. Пізня бюрократизація | Зосередження на внутрішніх нерозв'язних проблемах. Внесення змін, які дозволять дотримуватись усіх процедур, процесів та приписів, сподіваючись, що це дозволить вирішити існуючі проблеми. |
| Етап 10. Ліквідація | Коли споживачі масово перестають користуватися послугами підприємства, настає смерть. Можна розраховувати на відстрочку у часі, якщо підприємство є монополістом чи підтримується державою. |

Джерело: сформовано на основі [6]

Умовою стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі є наявність наступних положень [6]:

- 1) максимально довго підтримує своє існування (не порушуються основні економічні закони);
- 2) пристосовується до зміни середовища свого існування шляхом зміни власної структури (має адаптивну структуру);
- 3) якісно протидіє впливу зовнішнього і внутрішнього середовища (забезпечує безпечний розвиток);
- 4) має потенціал до саморозвитку;
- 5) не руйнує природну основу свого існування (тобто є екологічним).

В умовах перманентної зміни середовища господарювання на діяльність підприємства впливають різні чинники, які можуть стримувати розвиток та призвести до негативних наслідків. Тому, підприємство має розробити ефективну систему, модель чи концепцію управління розвитком, яка ґрунтується на відповідних організаційно-економічних механізмах. Необхідно зазначити, що і підприємства торгівлі потребують формування відповідної системи управління розвитком. Необхідність управління розвитком підприємств торгівлі зумовлено їх основною функцією – забезпеченням потреб споживачів. Торговельні підприємства працюють в умовах інтенсивної конкуренції на ринку споживачів, де діє велика кількість господарюючих суб'єктів, відбуваються коливання платоспроможності покупців, а також спостерігається зростання роздрібних цін та інші зміни.

Серед основних напрямів структурних змін у торгівлі слід виокремити такі:

- використання сучасних технологій торгівлі з метою підвищення рівня культури обслуговування покупців та ефективності використання наявного ресурсного потенціалу (запровадження самообслуговування; використання мерчандайзингу, логістичних підходів в організації товароруку тощо);

- здійснення диверсифікації діяльності й розширення складу послуг, що надаються покупцям у процесі торговельного обслуговування; оновлення матеріально-технічної бази торговельних підприємств (використання сучасного торговельного обладнання, розрахунково-касових вузлів, комп'ютерної техніки);

- використання сучасних управлінських інформаційних систем, методів бухгалтерського обліку, оцінки й підбору кадрів, системи управління якістю, планування тощо;

- удосконалення організаційної структури підприємств торгівлі з чітким виділенням функцій і їх інформаційним забезпеченням (зокрема, доцільно передбачити або окремий структурний підрозділ з вивчення ринку,

або виконання такої роботи включити до переліку функціональних обов'язків відповідних фахівців торговельного підприємства без утворення окремого структурного підрозділу).

Управління розвитком торгового підприємства передбачає розробку і реалізацію програми розвитку, що включає формулювання місії, цілей і стратегічних пріоритетів, стратегічний аналіз середовища управління і конкурентний аналіз торгового підприємства, розробку конкурентних, маркетингових стратегій і стратегій розвитку торгових послуг, формування ринкової позиції підприємства.

Керуючись такими уявленнями про управління торговою організацією, її необхідно розглядати як відкриту систему, як сукупність пов'язаних і взаємодіючих частин, які забезпечують виникнення цілого, що володіє власними якостями, відмінними від якостей складових його частин. На вході організація отримує від довкілля інформацію, капітал, людські ресурси та матеріали. Ці компоненти називаються входами. В процесі перетворення організація переробляє ці входи, перетворюючи їх в продукцію або послуги, що є виходами організації, які вона виносить в навколишнє середовище.

Вцілому, в якості компонентів системи, найчастіше виділяють цілі, завдання, стратегію, структуру, ресурси, технологію, людей. Центральним компонентом і інтегруючим (системотворчим) фактором системи зазвичай виступають цілі. Цілепокладання передбачає зіставлення та коригування попередньо визначеної мети з цілями інших вертикально та (або) горизонтально розташованих систем. У цьому моменті важливим є оцінка можливостей її реалізації.

Методи та підходи управління розвитком формуються на основі ідей концепцій управління соціальними системами взагалі і управління торговими організаціями зокрема. У сучасних підходах до створення систем управління розвитком торгівлі проявляється тенденція реалізації ідей програмно-цільового управління. При вирішенні проблем управління торговими організаціями взагалі і, зокрема, управління в них якістю доцільно, залежно

від виду і складності розв'язуваних завдань, використовувати їх комплексно як найбільш загальну теоретичну основу. Крім того, з розглянутих підходів щодо управління розвитком торгового підприємства видно, що найбільш прийнятним і таким, що відповідає вимогам сьогодення є системний. Так, торговельне підприємство відповідає основним властивостям системи: цілеспрямованості (цілі в області якості), складності (множина структурних підрозділів і складність їх взаємозв'язку), ділимості (торгова, посередницька, збутова, господарська діяльності), цілісності (спрямованість дій структурних підрозділів підпорядкована єдиним цілям), різноманіттю елементів та відмінності їх природи (різні види діяльності мають свою функціональну специфічність та автономність), структурності (взаємозалежність і взаємозв'язок між підрозділами згідно ієрархічним рівням).

Тому при побудові систем управління розвитком торговельного підприємства необхідно: орієнтуватися на реалізацію системного підходу; максимально враховувати внутрішні резерви торговельного підприємства; забезпечити як оптимальне функціонування, так і розвиток якості торговельного підприємства; оптимізувати організаційну структуру управління. здійснювати комплексне застосування вищевказаних підходів до управління соціальними системами; використовувати основні закономірності і принципи теорії соціального управління; проводити максимальний облік внутрішніх резервів торговельного підприємства; забезпечити при проектуванні не тільки оптимальне функціонування організації, але і її розвиток.

Вдосконалення механізму управління розвитком включає максимальну адаптацію їх структурної й територіальної організації, до стереотипів і моделей поведінки споживачів та їх потреб.

Очевидно, що чим більш досконала організаційна структура управління, тим ефективніше вона впливає на процес надання торговельних послуг. Для досягнення цього організаційна структура має відповідати певним критеріям: адаптивність; гнучкість, динамізм; адекватність;

спеціалізація; оптимальність; оперативність; надійність; економічність; простота.

Організаційна структура управління – це форма системного управління, що визначає складові, взаємодію та ієрархічне підпорядкування її елементів, використовуючи лінійні, функціональні та міжфункціональні зв'язки у процесі комунікації [7].

Серед багатьох типів організаційних структур управління чітко виділяються дві основні групи. Це – ієрархічні й адаптивні організаційні структури.

Ієрархічні організаційні структури (їх ще називають формальними, механістичними, бюрократичними, класичними, традиційними) характеризуються твердою ієрархією влади на підприємстві, формалізацією правил і використовуваних процедур, централізованим прийняттям рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності. Ієрархічні структури управління мають багато різновидів. Вони формуються на основі принципів, які були визначені ще на початку ХХ століття, з основним акцентом на розподіл праці за окремими функціями [7].

Адаптивні організаційні структури (органічні, гнучкі) характеризуються розмитістю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю структури влади, слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, широко обумовленою відповідальністю в діяльності [7].

При проектуванні організаційних структур виділяють два полярних підходи: механістичний й органічний (адаптивний). Головне розходження цих підходів складається в орієнтації або на максимальний порядок й організованість (механістичний), що забезпечують найбільш раціональну структуру з позиції економічних і технічних критеріїв; або на вивільнення людського потенціалу, біхейвіоральні методи управління (органічні), що забезпечують найбільшу ефективність комунікацій в організації й зниження її інформаційного перевантаження [8].

Очевидно, що лінійно-функціональні й дивізіональні структури пов'язані з механістичним підходом, а проектні й матричні – більшою мірою з органічним.

Оскільки жодна з структур не може претендувати на універсальність, на практиці до проектування організаційних структур, як правило, використовують ситуаційний підхід, при якому при рішенні тих або інших управлінських завдань сполучаються різні типи структур. При цьому характерним є та обставина, що при рішенні завдань управління використовуються ті самі абстрактні моделі, що виражають сутність системного підходу й дозволяють визначити шляхи продуктивного дослідження складних систем будь-якої природи й будь-якого призначення.

Будь-яка діяльність висуває два основоположні й суперечливі один одному вимоги: поділ праці для виконання різноманітних завдань та її координацію в межах цілісного процесу. Тому організаційні структури можуть визначатися й залежно від способів поділу праці й координації діяльності. М. Мінцберг виділяє наступні види координації [9]:

1. Взаємне узгодження – досягається координацією праці за допомогою простого інформаційного обміну. Співробітники, виконуючи окремі завдання, узгоджують свої дії через спілкування. Цей метод використовується як в організаціях із простою структурою, де узгодження відбувається між елементами операційного ядра і є найочевиднішим способом координації дій, так і в найскладніших випадках, коли взаємодія може здійснюватися між різними частинами організації. Саме цей підхід забезпечує необхідний рівень надійності в надзвичайно відповідальних ситуаціях.

2. Прямий контроль передбачає, що координація здійснюється через індивіда, який віддає розпорядження та накази іншим співробітникам. Прямий контроль сприяє координації тому, що відповідальність за роботу інших людей, визначення завдань для них і спостереження за їхніми діями покладає на одну людину, що здатний побачити результати роботи інших

людей у їхній цілісності й взаємозв'язку. Координація може бути також досягнута за допомогою стандартизації, коли єдність діяльності досягається майже автоматично на основі дотримуваних всіма співробітниками правил. Можна вказати чотири форми стандартизації [10]: стандартизація процесу праці як такого, стандартизація випуску, стандартизація знань і навичок на «вході» робочого процесу, стандартизація норм як більше загальне керівництво діяльністю.

3. Стандартизація процесу праці є найбільш жорсткою формою стандартизації, яка передбачає визначення або програмування конкретного змісту діяльності та встановлення процедур, яких слід дотримуватися. Стандарти процесу праці звичайно розробляють аналітики, і за допомогою їх програмувати праця співробітників таким чином, щоб забезпечити найбільш тісну координацію.

4. Стандартизація випуску означає специфікацію не процесу праці, а його результатів, що дозволяє досягти високої погодженості різних видів діяльності. Такого роду стандарти виходять теж насамперед від аналітиків.

5. Стандартизація навичок – трохи менш ефективний спосіб забезпечення координації дій. У цьому випадку стандартизація стосується не самого робочого процесу чи його результатів, а працівника, який повинен володіти певним обсягом знань і навичок для виконання своїх обов'язків. Такого роду стандартизація звичайно відбувається поза самою організацією (наприклад, в університеті ще до того, як індивід приступає безпосередньо до праці). У цьому випадку стандарти виходять уже не від аналітика, а сприймаються оператором у ході його професійної підготовки як «вхідна умова» професії.

6. Стандартизація норм припускає, що всі працівники організації розділяють якийсь загальний набір переконань, впливають єдиної для всієї організації місії, на основі чого й здійснюється координація дій, що наведена на рис. 2.



Рис. 2. Еволюція способів координації і їхній вплив на тип організації

Джерело: сформовано на основі [10]

Зазначені координаційні механізми впорядковані відповідно до зростання складності організації: у міру ускладнення організаційної діяльності відбувається еволюція координаційних механізмів.

Від взаємного узгодження (як найпростішого способу) до прямого нагляду, а далі до стандартизації (від стандартизації процесів праці до стандартизації навичок і норм). Однак, якщо стандартизувати дуже складну працю виявляється неможливим, організація знову повертається до найпростішого координаційного механізму – взаємного узгодження.

Хоча жодна організація не може повністю покладатися лише на один механізм координації, і майже в кожній розвиненій організації присутні всі описані механізми, багато з них виділяють певні координаційні механізми, які визначають тип організаційної системи, а також рівень її механістичності або органічності.

Необхідність забезпечення і збереження конкурентоспроможності в умовах безперервної мінливості зовнішнього середовища визначає цілі, засоби та напрямки організаційного вдосконалення.

Ефективне управління, засноване на використанні прогресивних організаційних систем і структур, є чи не головним інструментом здійснення стабілізаційних заходів при нестабільному стані сучасної економіки.

Проблеми формування та вдосконалення організаційних структур управління, оцінки їх ефективності вимагають подальшого опрацювання. Виділяють такі основні напрями вдосконалення організаційної структури управління, як організаційне нововведення, вдосконалення, розвиток та раціоналізація.

Удосконалення структури управління може йти по трьох основних напрямках:

1. Удосконалення механічних структур за рахунок внутрішніх спрощень або змін, які здійснюються шляхом об'єднання, поділу, перепідпорядкування, ліквідації ланок, скорочення числа рівнів управління.

2. Створення комплексної структури через включення органічних структур (венчурів, інноваційних відділів, блоку розвитку) в існуючу механічну. Це так звані виділені структури, функція яких полягає у вирішенні завдань, погано вписуються в традиційну лінійно-функціональну структуру. Цей напрямок є основною умовою забезпечення ефективності структур управління в перехідний період.

3. Заміна структур механічного типу на адаптивні. Цей радикальний шлях реорганізації структур вимагає не тільки наявності сильного лідера з командою однодумців, а й сильної організаційної культури.

Процес вдосконалення організаційної структури організації розбивається на чотири етапи, в кожному з яких виконується ряд робіт:

1. Організаційна діагностика.
2. Розробка нової організаційної структури.
3. Здійснення організаційних перетворень.

4. Оцінка ефективності організаційних змін.

При цьому, залежно від масштабів змін в організації, вказані етапи можуть виконуватися ітеративно.

Короткі описи кожного з етапів роботи приведені в табл. 3.

Таблиця 3. Етапи проектування нової системи управління торговельним підприємством

| Етап | Перелік основних дій | Документальний результат |
|---|---|---|
| 1. Діагностика існуючої системи управління | Проведення діагностики організаційної структури і бізнес-процесів. Виявлення проблем, що стоять перед компанією. Вироблення рекомендацій по усуненню проблем | Звіт про діагностику системи управління |
| 2. Проектування нової системи управління | Розробка рішень по реалізації рекомендацій. Формування нової організаційно-функціональної моделі підприємства | Організаційно-функціональна модель підприємства |
| 3. Верифікація і попереднє узгодження проекту | Експертиза організаційно-функціональної моделі на відповідність заявленим вимогам. Обґрунтування вибору альтернативного варіанту системи управління. Узгодження із замовником | Затверджений проект системи управління |
| 4. Детальне опрацювання проекту | Розробка детального плану реалізації проекту Розробка пакету організаційно-нормативних документів : положення про систему управління; положення про підрозділи; регламентів; посадових інструкцій | План реалізації проекту Пакет організаційно-нормативних документів (положення, регламенти, інструкції) |
| 5. Впровадження нової системи управління | Реалізація заходів згідно з планом впровадження нової системи управління | Організаційно-розпорядчі документи |

Джерело: сформовано автором

Здійснення організаційних перетворень – це, мабуть, найбільш критична стадія усього процесу, тому що саме в грамотному впровадженні нової організаційної структури полягає успіх заходу. Звичайно, будь-яку саму передову ідею здатна занепасти її погана реалізація.

Існує ряд принципів, спираючись на які можна ефективно і якісно провести процес організаційних перетворень.

Механізм вдосконалення організаційної структури управління повинен створюватися на основі багатоаспектності, щоб ефективно контролювати складні ринки збуту і раціонально використовувати ресурси, наведено на

рис. 3. Якість функціонування механізму вдосконалення організаційної структури залежить від взаємного поєднання його складових частин та узгодженості дій його елементів, що взаємопов'язані між собою і з відповідними елементами об'єкту, на який впливає даний механізм.

Постійність та міцність цих зв'язків характеризує рівень організованості механізму. До критеріїв формування і моделювання організаційно-структурного механізму можна віднести:

- підвищення рівня керованості;
- зменшення витрат на управління;
- підвищення гнучкості та оперативності управління.

Багатоаспектність формування організаційно-структурного механізму ефективного управління підприємством полягає в тому, що сам механізм формується відповідно до:

- законів еволюційного розвитку, принципів та закономірностей, інноваційних методів та критеріїв реорганізації структури управління;
- діагностики існуючої структури управління, безпосередньо самої реорганізації згідно змін внутрішнього та зовнішнього середовища;
- оптимізації та оцінки ефективності запропонованої моделі організаційної структури управління підприємством, яка включає послідовність чотирьох етапів її формування.

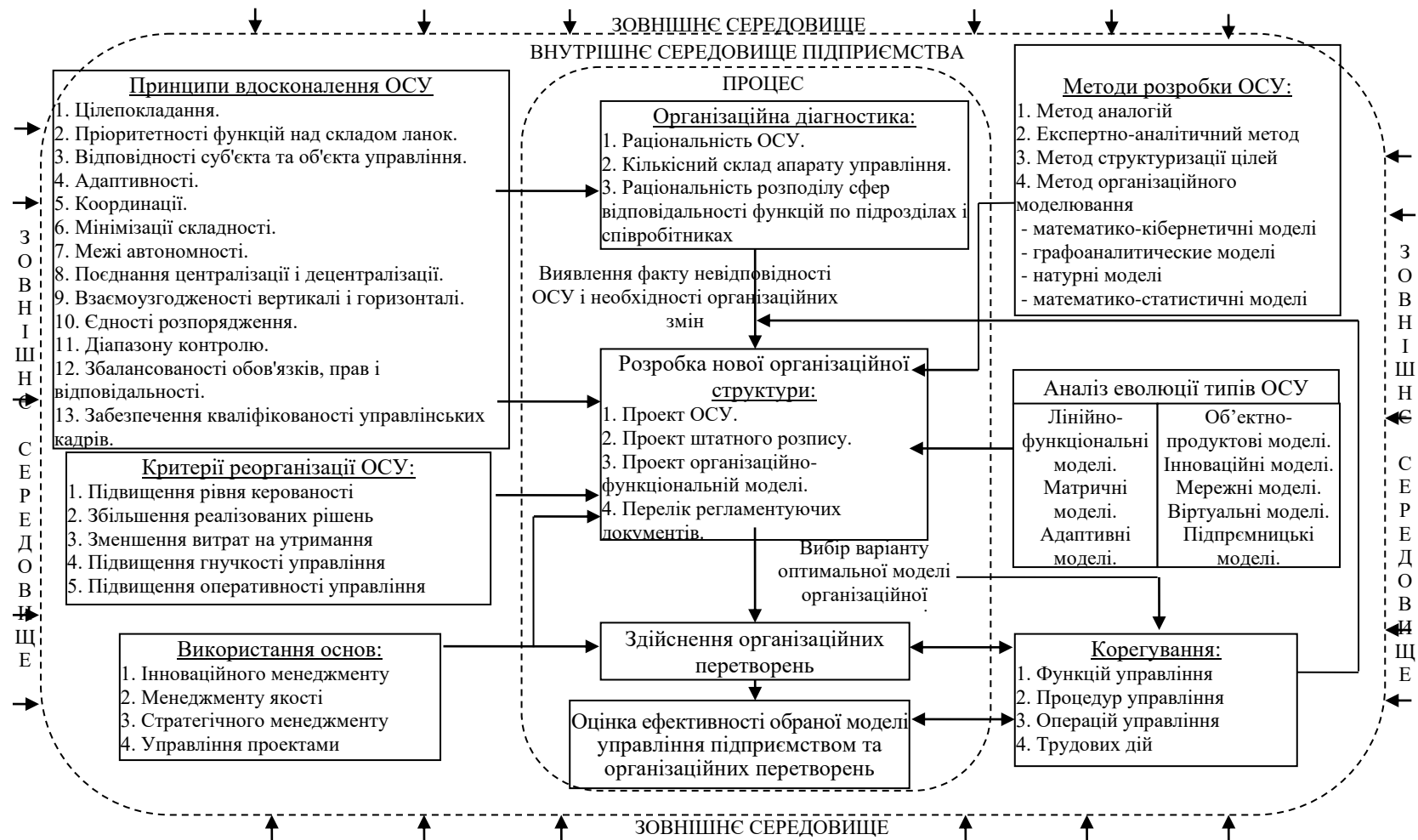


Рис. 3. Механізм удосконалення організаційної структури управління торговельним підприємством

Побудова сучасного організаційно-структурного механізму підприємства ґрунтується на основі інноваційного, стратегічного менеджменту, менеджменту якості та управління проектами.

Побудова механізму вдосконалення ОСУ підприємства має здійснюватися на основі складання його функціональної моделі, побудови структурної моделі та співставлення і визначення між ними взаємозв'язків.

Функціональна модель має будуватися виходячи з функцій управління структурних підрозділів та визначення за їх трудомісткістю чисельності управлінського персоналу.

Структурна модель описує процеси управління підприємством на рівні розподілу завдань і відповідальності, враховуючи їх ступінь за прийняті управлінські рішення.

Сучасний організаційно-структурний механізм управління торговельними підприємствами ґрунтується на концепціях менеджменту якості, управління проектами, інноваційного і стратегічного менеджменту та включає складові елементи якості за запропонованими показниками повноти розподілу робіт, адекватності горизонтальної і вертикальної складової, децентралізації робіт, функціональної спеціалізації автономності працівників і підрозділів, ефективної завантаженості роботами працівників і підрозділів, додержання норм керованості.

Запропонована модель механізму вдосконалення організаційної структури управління підприємством, включає, у разі виникнення неадекватності внутрішнього середовища підприємств зовнішньому середовищу:

- оцінку якості та раціональності існуючої оргструктури управління підприємства;
- реорганізацію оргструктури управління;
- формування оптимальної моделі оргструктури та оцінку ефективності обраної моделі організаційної структури управління підприємством.

Завершальним етапом в організаційно-структурному механізмі управління підприємством є оцінка ефективності обраної моделі управління, яку пропонується здійснювати за допомогою розрахунку показників двох складових – організаційної та економічної.

За каналами зворотного зв'язку відбувається корегування обраної моделі організаційної структури управління підприємством з виходом на корегування функцій управління у сукупності їх процедур, операцій та дій.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Як висновок можна сказати, що у статті було розглянуто визначення понять «розвиток» та «розвиток організації» в науковій літературі. Уточнено поняття «розвиток організацій», який можна визначити як цілеспрямоване комплексне надбання підприємства, що забезпечує його потреби в ресурсах життєзабезпечення, забезпечує збільшення потенціалу та компетенцій персоналу, направлений на покращення конкурентних позицій шляхом якісної зміни всієї системи чи багатьох її елементів з метою сталого розвитку. Обґрунтовано механізм забезпечення ефективності управління розвитком торговельного підприємства за рахунок вдосконалення організаційної структури управління торговельним підприємством.

Література

1. Головачук Т. В., Гут Л. В. Розвиток торговельних мереж корпоративного типу в Україні. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2019. № 2 (34). С. 245-252.
2. Дунська А. Р., Глущенко Г. Ю. Підходи до управління організаційним розвитком підприємств в умовах сучасних динамічних змін. *Economics and Finance*. 2019. № 7. С. 19-35.
3. Дунська А. Р., Письмена У. Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8443>.

4. Кожуховська Р. Б., Парубок Н. В. Удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 37-42.

5. Манжай Д. П. Удосконалення організаційної структури підприємства в умовах ринкової економіки. *Вісник Харківського національного економічного університету*. 2018. № 25. С. 23-28.

6. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія / В.В. Москаленко, М.Д. Годлевський ; Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Харків : Точка, 2018. 207 с.

7. Немченко А. Б., Немченко Т. Б. Сучасні питання щодо удосконалення організаційної структури управління підприємством. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2018. № 20. С. 58-63.

8. Петренко О. В. Пропозиції щодо удосконалення управління організаційною структурою підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ"*. 2018. № 32. С. 45-50.

9. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.

10. Управління організаційним розвитком підприємств : навчальний наочний посібник для студ. Спеціальності 073 «Менеджмент» / А. Р. Дунська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 6,3 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 187 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43530>

References

1. Holovachuk T.V. and Hut L.V. (2019), “Development of corporate retail chains in Ukraine”, *Naukovyj visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu*, vol. 2 (34), pp. 245-252.

2. Duns'ka, A.R. and Hluschenko, H.Yu. (2019), "Approaches to managing the organizational development of enterprises in the conditions of modern dynamic changes", Economics and Finance, vol. 7, pp. 19-35.
3. Dunska, A. and Pysmenna, U. (2020), "Formation of the innovative mechanism of the enterprise on the basis of sustainable development", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8443> (Accessed 05 Jan 2025).
4. Kozhukhovs'ka, R.B. and Parubok, N.V. (2018), "Improving the organizational structure of hospitality enterprises", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 17, pp. 37-42.
5. Manzhaj, D.P. (2018), "Improving the organizational structure of the enterprise in the conditions of a market economy", Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu, vol. 25, pp. 23-28.
6. Moskalenko, V.V. and Hodlevs'kyj, M.D. (2018), Modeli ta metody stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidprijemstva [Models and methods of strategic management of enterprise development], Tochka, Kharkiv, Ukraine.
7. Nemchenko, A.B. and Nemchenko, T.B. (2018), "Current issues in improving the organizational structure of enterprise management", Ekonomichni nauky, vol. 20, pp. 58-63.
8. Petrenko, O.V. (2018), "Proposals for improving the management of the organizational structure of the enterprise", Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI", vol. 32, pp. 45-50.
9. Pichuhina, T.S. Tkachova, S.S. and Tkachenko, O.P. (2017), Upravlinnia zminamy [Change management], KhDUKKhT, Kharkiv, Ukraine.
10. Duns'ka, A.R. (2021), Upravlinnia orhanizatsijnym rozvytkom pidprijemstv [Managing the organizational development of enterprises], KPI im. Ihoria Sikors'koho, Kyiv, Ukraine, available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43530> (Accessed 05 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.01.2025 р.