

DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1\(53\).133-140](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).133-140)  
 УДК 65.014.12:519.836

Черленяк І.І., Машіко К.С.

## СИСТЕМНА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ТОРГОВОЇ ФІРМИ У ФОКУСІ ВИКЛИКІВ РИНКІВ ЄС

*Анотація.* Робота присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічних засад поєднання двох концептуальних підходів в управлінні: 1) ідеї конструювання організаційного дизайну фірми (а не просто організаційної структури), яка дозволяє підвищувати результативність взаємодії; 2) концепції системної оптимізації, яка сприяє наближенню до максимального рівня ефективної роботи системи-бізнесу загалом. Авторами обґрунтовано, що застосування концепції організаційного дизайну для орієнтованого на співпрацю із європейськими партнерами бізнесу є доречним через її гнучкість та врахування різних проявів взаємодії (в тому числі неформальної). Організаційний дизайн та організаційно-інформаційна архітектура повинні стати базою динамічного програмування реакції фірми на швидкі зміни ринкової кон'юнктури.

**Ключові слова:** організаційна структура, організаційний дизайн, організаційно-інформаційна архітектура, системна оптимізація, торгівельна діяльність, цільова функція

**Постановка проблеми.** Інтеграція України у світове економічне співтовариство вимагає впровадження сучасних практик менеджменту, нових практик взаємодії держави, бізнесу та суспільства. Нові практики дозволяють створювати умови для подальшого динамічного економічного росту вітчизняних фірм, які за нормальних умов є основою розвитку країни.

Підписання Угоди про асоціацію України з ЄС відкрило для вітчизняного бізнесу перспективи торгівлі на європейських ринках, в тому числі в межах квот на безмитну торгівлю. При чому потенційні можливості українських фірм у деяких сферах продовжують зростати. Наприклад, за інформацією видання Politico розглядається питання підвищення квот на імпорт курячої грудки з 20 тисяч тонн на рік до 70 тис. тон [1]. Однак у цій статті Politico інформація наводиться у контексті звинувачень українського бізнесу у маніпуляціях Угодою про асоціацію: «Курятина з кісткою відправляється на заводи ЄС, де кістку відрізають і продають як куряче філе... Європейські фермери обурені тим, що

український топ-олігарх (Юрій Косюк) ухиляється від мит і нарощує експорт курки, використовуючи геніальну інтерпретацію торгової угоди Брюсселя з Києвом» [2]. Качка Т. для Європейської правди робить висновок що українських експортерів «вважають серйозним конкурентом. І можливо, це найкраща новина про конкурентоспроможність нашого бізнесу в ЄС» [3]. Водночас, він відмічає, що вітчизняний бізнес не завжди вірно інтерпретує і розуміє інформацію щодо обсягів квот і рівня мита, які зазначені в Угоді про асоціацію [3]. Цей приклад свідчить про широкі потенційні можливості виходу на європейські ринки, за умови гармонізації торгівельних цілей із цілями європейських партнерів. Звісно вагома роль продовжує належати державі як суб'єкту узгодження законодавчої бази. Проте, поглиблення розуміння європейських цінностей і ринків є одним із ключів до зміцнення конкурентоспроможності бізнесу. Виконання такої задачі потребує гнучкості реалізації проєктів, а отже розширюються можливості застосування концепції організаційного дизайну, яка володіє більшою адаптивністю порівняно з жорсткими організаційними структурами. Крім того, якщо для організаційних структур існують універсальні принципи їх формування, то для дизайну такі принципи сформулювати дуже складно, оскільки кожен організаційний дизайн, по суті, індивідуальний. Водночас принцип цілепокладання (як основа успішного бізнесу), багатофакторність і ризиковість (пов'язана із виходом на зовнішні ринки) потребують наукової платформи для розробки організаційного дизайну

© Черленяк І.І., д.н. з держ.упр., професор, професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ «Ужгородський національний університет», моб.: +380993019642, e-mail: ivan.cherlenjak@uzhnu.edu.ua

Машіко К.С., к.е.н, заступник директора з наукової роботи Закарпатського регіонального центру соціально-економічних і гуманітарних досліджень НАН України, e-mail: ekaterinna333@gmail.com

та архітектури потоків інформації. Таку платформи може служити системна оптимізація

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблема оптимізації систем бізнесу розглядалася в роботах П.Друкера, І.Ансоффа, А.Чандлера, Д.Тісаа, К.Прахлада. Західна економічна думка використовує термін «організаційний дизайн» ще з середини минулого століття. Свої витoki концепція «організаційного дизайну» бере у працях П.Лоренса, Дж.Томпсона, П.Блауа, Р.Шоенхерра, М.Айкена, Дж.Гелбрейта. Однак власне творцем її вважається Генрі Мінцберг (а саме його праця «Структура в кулаці: створення ефективної організації», 1983 р). Серед вітчизняних вчених проблематика організаційного дизайну найчастіше піднімається у контексті проектування виробничих систем (С.А. Петренко, Г.М.Шевченко), управління людськими ресурсами (К.Л. Ковальська), формування інноваційної інфраструктури (І.Г.Яненко, Г.А.Дорошук), особливостей функціонування державного сектору і структур (В.Н.Парсяк, І.Л.Гласюк, О.Ю.Бобровська). І все ж у вітчизняній науці часто поняття організаційного дизайну ототожнюється із поняттям структуризації організації і все ще залишається на рівні концептуального розуміння, а не доведення до практичних моделей впровадження в організаціях.

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методологічних засад поєднання двох концептуальних підходів в управлінні: 1) ідеї конструювання організаційного дизайну фірми (а не просто організаційної структури), яка дозволяє підвищувати результативність взаємодії; 2) концепції системної оптимізації, яка сприяє наближенню до максимального рівня ефективної роботи системи-бізнесу загалом.

**Опис основного матеріалу дослідження.** В Україні торговельно-посередницька діяльність розвивається досить суперечливо: з одного боку, лібералізація торгівлі, розширення зовнішньоекономічних зв'язків, роздробленість і віддаленість постачальників і покупців, ускладнення комерційних операцій об'єктивно потребують прискореного формування інституту торговельних посередників як елементу інфраструктури товарного ринку; з іншого – не розробленість нормативної бази, низький професійний рівень посередників стримують процес формування посередницьких структур, заганняють їх діяльність у «тінь» [4, с.173].

Як зазначає В.П. Онищенко «перехід до співробітництва у міжнародних економічних мережах потребує ... нової якості менеджменту, яка повинна визначатися вмінням ефективно

співпрацювати з будь-якими міжнародними компаніями. В цьому контексті необхідно розуміти, що менеджмент сприяння оптимізації взаємодії учасників мережі, безумовно, виходить за рамки виробничо-економічних відносин і включає зв'язки у сфері культури різних рівнів, а не тільки корпоративної, індивідуальні відношення тощо» [5, с.22]. У цьому контексті автор розглядає конкретні приклади форм організації бізнесу: міжнародні мережеві економічні структури, альянси, онлайніві ринки, Netching, аутсорсинг. Відповідно на перше місце виходять саме адаптивність і співпраця, притаманні категорії організаційного дизайну.

Теорія організаційного дизайну (що ще називається «структура 5») була викладена книзі «Структура в кулаці: створення ефективної організації» [6]. Структура організації, за Г. Мінцбергом, визначається як проста сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку розподіляється на окремі робочі завдання, а потім досягається координація дій щодо їх вирішення [6, с.75]. Обидва терміни (і організаційна структура, і організаційний дизайн) характеризують будову підприємства, пов'язану з рухом інформації, розподілом функцій та ухваленням рішень, і об'єднуються поняттям «внутрішня організаційна будова». Організаційна структура - це своєрідний жорсткий каркас, який був необхідний в індустріальну епоху для організації діяльності та забезпечення своєчасного і якісного виконання завдань [7].

Організаційна структура є логічним взаємовідношенням рівнів ієрархії і функціональних сфер, чітко впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних елементів, що перебувають у стійких відносинах і забезпечують функціонування підприємства як єдиного цілого. На думку деяких економістів «дизайн – це розмита, нечітка будова, заснована на вільному русі інформації, що не враховує функціонального розподілу, проте, також забезпечує роботу підприємства як єдиної системи» [8, с.527]. Але таке трактування потребує базисного покращення, оскільки дизайн це динамічна реалізація організаційного проекту, що має здатність до самовдосконалення.

Будемо відштовхуватися від того, що в традиційному розумінні менеджменту «розподіл працівників на групи відбувається відповідно до їх знань і навичок для вирішення конкретних завдань, що виникли у цей момент часу. Елементами організаційної структури є ієрархічні ланки та окремі виконавці»[9]. До складових організаційного дизайну можуть

відноситися проектні групи, команди виконавців чи тимчасові групи, що мають лідера.

Отже, термін «організаційна структура», насправді, більше підходить саме для орієнтованих на періодичну звітність та зовнішній контроль бюрократичних організацій, побудованих за ієрархічним принципом [10]. Термін «організаційний дизайн» вказує на приналежність до мистецтва динамічного управління, відноситься саме до гнучких підприємств, для яких не так важливо дотримуватись чіткої розстановки співробітників, скільки домогтися синергетичного ефекту від їхньої взаємодії через особливі механізми (лідерство, інформаційні технології, методи управління знаннями, неформальні команди тощо) [11]. Дизайн організації включає як набір параметрів: завдання; організаційну структуру; процеси; систему мотивації; працівників.

Р. Саймонсом було виділено важелі організаційного дизайну, до яких належать [12, с.134-150]: структура підрозділу; діапазон контролю; діагностичні системи контролю; діапазон відповідальності; діапазон впливу; діапазон підтримки.

Коли виникає необхідність узгодження зазначених складових фірми та її бізнес-процесів практичного значення набуває вибір оптимального рішення, оптимального шляху досягнення цілі, оптимального методу виконання завдання.

Але оптимальне рішення конструкції бізнесу фірми при розширенні простору допустимих рішень міняє свою форму та зміст залежно від можливостей середовища. Така зміна допустимих можливостей виникала з впровадження в системи організації бізнесу швидкодіючих засобів збирання, обробки та запам'ятовування інформації. Це привело до формування нових надсистем в організаційній структурі фірми. Такими надсистемами стали організаційна інформаційна архітектура та організаційний дизайн. В даному випадку під поняттям організаційної інформаційної архітектури розуміємо формування інформаційної системи, що забезпечує передачу, збереження та доступ до даних. При чому при сучасному рівні розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, організаційний дизайн є первинним порівняно із сформованою архітектурою. В даному контексті саме рівень доступу до даних є дилемою при об'єднанні організаційного дизайну із архітектурою. Як зазначають С. Хакер та М. Уїллард «компанії, що обмежують доступ до інформації за рахунок створення різних ієрархічних рівнів доступу, блокуючих його

систем безпеки, встановлення фільтрів та проведення закритих нарад, створюють атмосферу підозрливості. Відкритий обмін інформацією свідчить також про прагнення домогтися довіри і готовності йти на ризик» [13].

Саме формування адекватної організаційної архітектури є інструментом, що здатен забезпечити повноцінні процеси оптимізації на основі масивів даних вхідної інформації.

Оптимізація передбачає гармонізацію співвідношення затрат і якості, або пошуку кращого рівня балансового прибутку, ринкової частки та задоволення потреб співробітників організації. Тобто на основі існування кількох автономних цільових функцій формується (виникає) новий простір для оцінки результатів діяльності. Оптимізація серед всіх можливих значень просторового розміщення цільових функцій вибирає найбільш комфортну (гармонійну, доцільну) для управління (як суб'єкту, так і об'єкту управління) область.

Смисл (зміст) процесу оптимізації складових організаційного дизайну та організаційних процесів виникає як нова якість (порівняно із смыслом ефективності) тільки на рівні переходу від одноцільової задачі до багатоцільової задачі (при переході від одномірної до багатомірної проблеми). Завдання оптимізації відноситься до задачі досягнення балансу та погодження (координування, вибору, «вгадування») різних множинних цільових функцій і критеріїв, на які накладені обмеження зовнішніми обставинами.

Коли цільові функції, тобто критерій-характеристики стартової задачі, які визначають міру здатності організації досягти цілей сильно зв'язані, але скалярно одна через іншу не виражаються, то оптимізація повинна відбуватися як зміна станів, що відмінні один від одного за багатьма незвідними до одного критеріями, тобто як багатокритеріальна оптимізація. У випадку векторної залежності завдання оптимізації сильно ускладнюється і цю проблему ми розв'язувати будемо в наступних наших публікаціях.

Таким чином, якщо концепція системної оптимізації В.М.Глушкова [14] акцентує увагу на системному узгодженні багатьох критеріїв-обмежень, то стандартна концепція багатокритеріальної оптимізації акцентує увагу на узгодженні, впорядкуванні багатьох критеріїв-характеристик в рамках певного процесу пошуку-порівняння найкращого із багатьох векторно означених бажаних кінцевих станів-сцен.

Торгова фірма матеріально утворюється на основі певних формалізованих та неформалізованих зв'язків та комунікацій між елементами організації. Елементи торгової фірми

групується за своїми функціональними можливостями, правами, обов'язками в ієрархічні рівні. Розподіл елементів по рівнях пов'язаний як із індивідуальними властивостями елементів, так із цілями фірми. Кожен елемент та кожен рівень взаємодіє між собою та із зовнішнім середовищем індивідуально та колективно. Тобто, елементи взаємодіють індивідуально в межах певного рівня між собою, взаємодіють колективно між рівнями. Також взаємодіє індивідуально елемент кожного рівня із рівнем як цілим, як колективним феноменом, та всі елементи та рівні взаємодіють із зовнішнім середовищем. Ступінь інтенсивності усіх вказаних взаємодій залежить від ступеня відкритості торгової фірми як системи. Якщо фірма закрита, то тільки найвищий рівень індивідуально взаємодіє із зовнішнім середовищем, інші рівні отримують інформацію, енергію, ресурси централізовано через контрольований цим найвищим рівнем канал розподілу. За рахунок існування потреби фізіологічних, психологічних, інформаційних зв'язків та комунікацій елементів підприємства із навколишнім середовищем, навіть при встановленні самої суворой дисципліни в організації, з часом вона частково все таки «відкривається» (не може довго існувати ізольованою). В результаті, завжди за рахунок зв'язку із зовнішнім середовищем виникає для кожного елемента деякий інтервал відхилення від встановленого для нього еталонного функціонального стану. Це створює коливання операційних станів як елементів (виконавців), так і фірми в цілому навколо регламентованих еталонних станів. Цим створюється одна із можливостей (необхідності або доцільності) зміни еталонних станів – можливість само організаційної оптимізації. Такий коливально-дисипативний ефект зв'язку зовнішнього та внутрішнього середовища має для торгової фірми подвійну роль: негативну, - як руйнівник чинного оптимального еталонного стану; позитивну, - як творець інтервалу нових можливостей встановлення більш оптимального еталону. Оптимізація теж може мати двояке спрямування: відновлення старого еталону оптимальності чи розробка та встановлення нового еталону оптимальності.

Організація «інформаційно» утворюється як сукупність вузлів генеруванні-детектування-передачі значимих для бізнесу сигналів на основі встановлення загальної мети та певної сукупності цілей, які локально конкретизують загальну мету. Можливий випадок, коли зв'язок між загальною метою та локальними цілями слабшає, слабкі локальні цілі об'єднують сегменти організації

більше за звичкою, чим за потребою досягнення спільної загальної мети. При подальшому послабленні зв'язків для досягнення спільної мети організація може зруйнуватися, розпастися. Таким чином ми приходимо до важливого висновку, що організація існує лише як багаторівнева система. Найменша теоретична кількість рівнів рівна двом: 1) мета; 2) виконавці. Реальні організації мають кількість рівнів більшу або рівну трьом: 1) мета; 2) керівник; 3) виконавці, 4) зовнішні обставини, ....

Під впливом взаємодії елементів та рівнів із середовищем міняється стан організації як системи елементів, засобів, можливостей, цілей та мотивацій. Виникає потреба корекції початкових цілей та загальної мети. Може виникнути питання про зміну ролі, зміну розташування частини індивідуальних елементів чи про зміну якості цілих рівнів. Саме ці обставини створюють необхідності введення спеціальних складних процедур, які визначаються менеджерами в залежності від ситуації то як пошук та вибір оптимального стану, то як створення оптимального режиму, то як розробку оптимального рішення, - в залежності від характеру розв'язуваної менеджерами задачі.

Організація-структура побудована, як правило, на основі мети-принципу виробництва певної продукції, певного продукту або продуценту чи послуги. Таке виробництво є однією із основних цілей організації-структури. Іншою основною ціллю є самозбереження організації-структури, що через деякий час проникає у свідомість членів організації на рівень інстинкту самозбереження. Інстинкт обростає традицією, звичкою, інерцією. Це формує колію руху бізнесу. Виникає і позитивний і негативний ефект залежності від колії. Вони неодмінно впливають на рівень оптимальності системи бізнес процесів фірми.

Технологія оптимізації фірми повинна вміти аналізувати, відображати, перетворювати та використовувати фундаментальні механізми виникнення та зникнення оптимальних станів в організації та можливість вибору чи формування нових оптимальних станів для ситуації добре означених та детально розроблених цілей діяльності, функціонування, існування організації. Операційне представлення фірми разом із аналізом динаміки етапів процесу організації розкриває сукупність механізмів, взаємодій, джерел та чинників які створюють необхідні умови для переходу оптимальне-неоптимальне і достатні умови для переходу неоптимальне-оптимальне. Найважливішим із цих механізмів є виникнення каналів взаємодії

інтервалів функціональної та операційної мінливості-адаптивності та каналів взаємодії областей ризиків та невизначеностей. Операційне представлення дає можливість побачити та розглянути проблеми формування процесу організації структури та процесу «виробництва» доданої вартості як взаємно комплементарні задачі: традиційно-розподільчу та конструкційно-оптимізаційну. Тобто, за її допомогою можна сформулювати алгоритм композиції організації та алгоритм декомпозиції системи функцій, інструментів, засобів виробництва, технік організації, загального процесу виробництва оргструктурою своєї продукції та забезпечення її автопоезису.

Традиційно-розподільча задача полягає в пошуку шляху «від верху», від змісту виробничого завдання організації-структури до розподілу операцій між виконавцями. В рамках технології оптимізації традиційно-розподільча задача відповідала б задачі «оптимального розкрою» в багатокритеріальному варіанті. Але так ця багатокритеріальна задача, зазвичай, в сучасних умовах розвитку фірми ще не формулюється і не ставиться. Як правило, послідовно перебираються такі варіанти, коли «одночасно» розглядається лише один критерій.

Конструкційно-оптимізаційна задача полягає в проходженні шляху знизу, від встановлення інтервалів операційної мінливості якостей елементів (персоналу) до формування еталону якості організації. Конструкційно-оптимізаційна задача є основою створення якісного організаційного дизайну торгової фірми. За Г.Мінцбергом [6] існує п'ять механізмів координації, які власне і формують організаційний дизайн (а отже і структуру) організації:

1) простий контроль передбачає здійснення директив і жорсткий контроль відповідно до ієрархії управління;

2) стандартизація робочих процесів передбачає розробку специфікацій (чи програм) для опису процесів в організації, функціоналу і відповідальності працівників та/або підрозділів;

3) стандартизація випуску передбачає розробку і опис стандартів кінцевого результату виробничого процесу;

4) стандартизація навичок (входу) передбачає опис та встановлення компетенцій, знань і навичок персоналу, що здійснює діяльність і реалізацію завдань відповідно до рівня кваліфікації;

5) взаємне узгодження передбачає, що координацію на основі неформальних

комунікацій співробітників, груп, підрозділів команд.

Відповідно керівник фірми може обирати один або декілька механізмів координації

Застосування саме операційного представлення (та похідних від нього) в оптимізаційному підході через певний період діяльності організації на основі набутого досвіду дає можливість аналізувати та встановити чи вибір можливих варіантів суміщення-об'єднання операційних, діяльнісних та функціональних інтервалів елементів на старті організаційного процесу був правильним чи ні. Операційне представлення, при умові доповнення його системою оцінки параметрів часу, доцільності та якості виконання операцій, дає можливість порівняти стартове уявлення про еталон структури та еталон операційних параметрів діяльності організації із існуючим станом справ. Дає можливість проаналізувати чи вірно був обраний еталонний баланс значень розподілів персоналу, завдань та функцій із можливих на старті операційних інтервалів, як за часовими, так за продуктивними ознаками.

Операційне представлення фірми повинно стати основою конструювання організаційного дизайну торгової фірми адекватного викликам нового етапу проникнення на ринки. Але не тільки: воно також повинно бути основою системи контролю якості організаційного дизайну та організаційної архітектури. Такий контроль необхідно періодично здійснювати.

На наступному етапі, коли встановлюється загальний баланс функціональних значень посадових обов'язків елементів в ході процесу інтегральної адаптації інтервалів мінливості та їх функціонально-діяльнісних якостей доцільно аналізувати над систему смислів-цінностей-вартостей фірми. Такий аналіз відбувається в межах формування діялісно-функціональних якостей підрозділу при структуруванні елементів в підрозділи. Операційне представлення дозволяє забезпечити якість розподілу операційних та функціональних цілей в відповідності до структури бізнес-процесів, структури завдань та стратегічної мети організації. Для цього достатньо ввести відповідні контролюючі параметри часу, характеристики-критерії доцільності операцій та функцій, способи оцінки якості виконання функцій. Операційне представлення дозволяє виявити відповідні поточному моменту реальні інтервали функціональної мінливості та адаптивної здатності посадових осіб та підконтрольних їм центрів відповідальності.

Операційне представлення, доповнене системами оцінок інтервалів функціональної мінливості елементів (персоналу) та підрозділів, ув'язане із системою центрів відповідальності фірми трансформується (переростає) в операційно-функціональне представлення. Операційно-функціональне представлення повинно містити інформацію про розподіл функцій та сфер компетенції (відповідальності) між підрозділами та всередині підрозділів між групами виконавців та окремими виконавцями. Це представлення теж доцільно здійснювати за допомогою аналізу кількох рівнів зв'язку (відношення) операцій, функцій та їх результатів. Таке представлення треба модифікувати відповідно до ієрархії посадово-структурних рівнів та ієрархії завдань та цілей. На основі операційно-функціонального представлення на третьому етапі оптимізації організації встановлюється еталон (якості) взаємодії підрозділів та еталон (якості) діяльності організації. Таким чином стає ясно, що процес організування це об'єднання не тільки операційних, діяльнісних та функціональних балансів, але й об'єднання інтервалів мінливості операційної, діяльнісної, функціональної здатності та активності. Інтервал зміни операційної, діяльнісної, функціональної здатності елементів та структур задається власниками та вищим менеджментом фірми множиною груп критеріїв-обмежень. Критерії-обмеження інтервалів функціональної мінливості елементів взаємодіють із критеріями обмеженнями ресурсів. Таким чином явним чином можна сформулювати технологічну задачу оптимізації балансу-плану операційного представлення, операційно-функціонального представлення та ресурсного забезпечення як задачу оптимальної «зборки» (оптимальної комплектації).

Але оскільки елементи організації є суб'єктами із власними інтервалами мотивацій та інтервалами вибору поведінки, виникає і технологічна задача неперервного формування оптимальної поведінки персоналу та забезпечення оптимальної поведінки колективів-підрозділів в організації. Таким чином оптимізація це більше як застосування регулюючих механізмів до параметрів, що описують окремі операції в операційному представленні: оптимізація - це ще постійний пошук відповідних цілей-мотивацій для персоналу та для підрозділів.

З врахуванням цього, за допомогою введення рівнів аналізу відповідності функцій та дій (складових діяльності) організації на основі

операційного та операційно-функціонального представлення виникає функціонально-діяльнісне представлення системи бізнес-процесів фірми. Функціонально-діяльнісне представлення фірми повинно містити інформацію про розподіл повноважень між керівництвом організації та керівництвом підрозділів, про групування функцій відповідно до повноважень центрів відповідальності, про спосіб організації підпорядкування виконавців керівникам відповідно до повноважень керівників. Одночасно це представлення найбільш повно повинно подавати картину зв'язку повноважень, функцій, напрямків діяльності організації (підрозділів) із деревом цілей організації (підрозділів) та з центрами створення доданої вартості. Як операційно-діяльнісне представлення так і функціонально-діяльнісне виникає за допомогою застосування до комплексного змісту бізнес процесів фірми розв'язуючих блоків декомпозиції та композиції за аналогією свого конструкційного смислу до детально описаного нами операційного представлення. Усі представлення інтегрально повинні бути узгоджені із місією організації та сукупністю дерев цілей бізнес-систем та бізнес-процесів фірми.

Для досягнення довготривалого успіху торгової фірми яка планує закріпитися на зарубіжних ринках слід паралельно до конструювання адаптивного дизайну, облаштувати моніторинг та прогнозування динаміки всіх основних компонент зовнішнього середовища на принципах логістичного центру торгової фірми.

Як показує майже 20-річний досвід життя українських підприємств у жорстких умовах ринкової економіки, якщо підприємство вивчає зовнішнє середовище, реагує на його зміни, створюючи ефективне внутрішнє середовище, то його здатність адаптуватися до ринкового середовища значно вища, більше того, підприємство здатне впливати та змінювати зовнішнє середовище, підвищувати конкурентоспроможність на ринку. Це особливо важливо для торгівельно-посередницьких підприємств, оскільки ці підприємства, не виробляючи продукції, максимально інтегровані у зовнішнє середовище, а отже і залежні від нього.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Організаційний дизайн може мати два розуміння, об'єднані спільною ідеєю. З одного боку – це процес конструювання логіки узгоджених, обґрунтованих взаємозв'язків, функцій і діяльності структурних елементів фірми. З іншого це образ, що відображає: загальну

бізнес-модель фірми; мережі процесів (або функціональну структуру); організаційну структуру (мережі взаємопов'язаних оргструктур). Відповідно перша складова розуміння дизайну, як процесу, дозволяє застосовуючи певну методологію побудувати дизайн як образ (чи здійснити його перетворення).

Застосування концепції організаційного дизайну для орієнтованого на співпрацю із європейськими партнерами бізнесу є доречним через його гнучкість та врахування у його межах різних проявів взаємодії (в тому числі неформальної). Організаційний дизайн та організаційно-інформаційна архітектура повинні стати базою динамічного програмування реакцій фірми на швидкі зміни кон'юнктури.

Конструювання оптимальної бізнес структури це не тільки конструювання оптимальної організаційної структури. Воно охоплює: розподіл зон відповідальності та інтегрування зусиль; координацію процесів розв'язання динамічних завдань фірми; інформаційне

оснащення бізнес-процесів та оптимальна комунікація між центрами відповідальності.

Майстерність керівника організації та осіб уповноважених здійснювати процедуру оптимізації полягає саме в умінні в потрібний момент часу в потрібній частині організації в потрібних масштабах знайти оптимальну альтернативу створення відповідної (першої або другої) базової класифікаційної ситуації за ознакою «актуальність цілей» бізнес-систем фірми та здійснити розробку управлінського рішення для її розв'язання.

Системна оптимізація орієнтована на відтворення оптимального організаційного дизайну повинна забезпечити якість таких сфер: динаміку та логістику внутрішнього організаційного середовища торгової фірми; тотальний контроль якості; правове забезпечення оптимальних міжнародних трансакцій відповідно до законодавства ЄС; результативні стратегії створення та відтворення компоненти бренду торгової фірми в країнах ЄС; формування лояльності та системи залежності покупців від товару фірми в країнах ЄС.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Європейська правда. ЄС збільшить безмитні квоти на курятину з України і закриє лазівку Косюка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2019/03/15/7094001/>
2. Politico. Livingstone E. Chicken Kiev baron beats Brussels [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.politico.eu/article/ukrainian-chicken-oligarch-makes-bid-for-eu-market/>
3. Качка Т. Коли квоти безсилі: як українська курятина налякала Євросоюз/ Качка Т. // Європейська правда . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2018/06/22/7083475/>
4. Мельник А.О. Особливості здійснення вітчизняними підприємствами торговельно-посередницької діяльності/ Мельник А.О., Поповиченко А.С. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. - № 4 (04). – С.172-175.
5. Онищенко В.П. Сучасні організаційні форми та моделі міжнародного бізнесу /Онищенко В.П. // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Науковий журнал. Серія: Економічні науки. - № 3 (80) - 2015.. – С.20-31
6. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; перевод с англ. Д. Раевской. - СПб.: Питер, 2001. - 512 с.
7. Майлс Р.Е. Интегрированная теория ценности альтернативных организационных форм: практический эффект / Р.Е. Майлс, Г. Майлс, Ч.К. Сноу // Стратегическая гибкость. Менеджмент в условиях нестабильности. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
8. Мальцева Г. Организационный дизайн компании: интеграция технологического и концептуального подходов / Мальцева Г., Цуриков С. // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция . – 2012. - №1. – С. 527-537.
9. Мильнер Б. Теория организаций. – М.:ИНФРА-М, 2006. – 336 с.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1996. – 416 с.
11. Назарчук Т. В. *Менеджмент організацій* : Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.
12. Simons R. Levers of organization design: How managers use accountability systems for greater performance and commitment. – Harvard: Harvard Business Press, 2005. 345 p.
13. Хакер С. От доверительных отношений к устойчивому бизнесу / Хакер С., Уиллард М.; пер. з англ. В.Н. Загребельного.: - М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 144 с.
14. Глушков В. М. О системной оптимизации / В. М. Глушков // Кібернетика. – 1980. – № 5. – С. 89–90.

## REFERENCES

1. European Pravda (2019). YeS zbilshyt bezmytni kvoty na kuriatynu z Ukrainy i zakryie lazivku Kosiuka [The EU will increase duty-free quotas on chicken from Ukraine and close Kosyuka's loophole]. Retrieved from: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2019/03/15/7094001/>. [in Ukrainian].

2. Livingstone, E. (2018). Chicken Kiev baron beats Brussels. Politico. Retrieved from: <https://www.politico.eu/article/ukrainian-chicken-oligarch-makes-bid-for-eu-market/> [in English].
3. Kachka, T. (2018). Koly kvoty bezsyli: yak ukrainska kuriatyna naliakala Yevrosoiuz [When the quotas are powerless: how the Ukrainian chicken frightened the European Union]. Retrieved from: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2018/06/22/7083475/>. [in Ukrainian].
4. Melnyk, A.O. & Popovychenko, A.S. (2016). Osoblyvosti zdiisnennia vitchyznianymy pidpriemstvamy torhovelno-poserednytskoi diialnosti [Peculiarities of the success of competitive enterprises in the trade and business center]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economics, business and management*, 4, 172-175 [in Ukrainian].
5. Onyshchenko, V.P. (2015). Suchasni orhanizatsiini formy ta modeli mizhnarodnoho biznesu [Modern organizational forms and international business businesses]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. Naukovyi zhurnal. Seriya: Ekonomichni nauky – Foreign trade: economics, finance, law. Scientific journal. Series: Economic sciences*, 3 (80), 20-31 [in Ukrainian].
6. Mintzberg, H. (2001). *Struktura v kulake: sozdanye efektyvnoj orghanyzacyy* [Structures in fives: Designing effective organization]. St. Petersburg: Peter. [in Russian].
7. Miles, R.E., Miles, G. & Snow, Ch.K. (2005). *Integrirovannaya teoriya tsennosti al'ternativnykh organizatsionnykh form: prakticheskiy effekt* [Integrated theory of the value of alternative organizational forms: practical effect]. St. Petersburg: Peter [in Russian].
8. Maltseva, H. & Curikov, S. (2012). *Orhanyzacyonnyj dizajn kompanii: intehtsyya tekhnolohyčeskoho y konceptual'noho podhodov* [Organizational design of the company: the integration of technological and conceptual approaches]. *Risk: resursy, informacyja, snabženie, konkurencyja – Risk: resources, information, supply, competition*, 1, 527-537. [in Russian].
9. Millner, B. (2006). *Teoryja orghanyzacyj* [Theory of organizations]. Moscow: INFRA [in Russian].
10. Ansoff, I. A. (1996). *Novaja korporatyvnaja strateghyja* [New corporate strategy]. St. Petersburg: Peter [in Russian].
11. Nazarchuk, T. V. & Kosijuk, O. M. (2015). *Menedzhment orghanizacij* [Management of organizations]. Kyiv: Centr uchbovoji literatury [in Ukrainian].
12. Simons, R. (2005). *Levers of organization design: How managers use accountability systems for greater performance and commitment*. Harvard: Harvard Business Press [in English].
13. Hacker, S. & Willard, M. (2008). *Ot doverytelnykh otnoshenyi k ustoichyvomu byznesu* [From trusting relationships to sustainable business]. Moscow: RIA [in Russian].
14. Glushkov, V. M. (1980). *O systemnoi optymyzatsyy* [About system optimization]. *Kibernetyka – Cybernetics*, 5, 89-90. [in Russian].

Одержано 01.03.2019