Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.
Серія економічна. Серія юридична. Випуск 28/2021

http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5589286

Горбонос Ф.В.
д.е.н., професор
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»
https://orcid.org/ 0000-0002-6563-9847

Павленчик Н.Ф.
д.е.н., професор
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського
https://orcid.org/ 0000-0001-6164-5644

Павленчик А.О.
к.е.н., доцент
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського
https://orcid.org/ 0000-0002-2205-1883

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КООПЕРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

JEL Classification: J54; M11; M12
SECTION "LAW": Економіка.

Анотація. В статті розкрито специфіку системи менеджменту в кооперативних підприємствах, із врахуванням особливостей їх функціонування. Обґрунтовано, що система менеджменту на кооперативному підприємстві забезпечується механізмом, що включає в себе об'єкти управління, основні принципи, органи управління, методи і форми організації праці та виробництва та інше, а його функціонування регулюється адміністрацією до якої відносяться правління і директор, керівники підрозділів, спеціалісти. Схематично зображено організаційно-функціональну систему менеджменту в кооперативному підприємстві та розкрито особливості функціонування управлінських елементів кооперативу.

Ключові слова: система менеджменту, кооперативне підприємство, демократичне управління.

Annotation. Modern enterprise, regardless of the organizational type of management and form of ownership, is a complex set of used production capacity, applied technologies and activities that are developing dynamically and require a coordinated operation. It is necessary to coordinate the organization of production, provide a sufficient level of its resources and adjust people's activities to comply with technology or sequence of certain types of work and more. All this is achieved by a management system, the only mechanism where each link performs a particular function concerning others.

The article reveals the specifics of the management system in cooperative enterprises, taking into account the peculiarities of their operation. We substantiated that the management system at a cooperative enterprise is provided by a mechanism that includes management objects, basic principles, management bodies, methods and forms of labour and production organization, etc., and its functioning is regulated by the administration, which includes the board and director, heads of departments, specialists. We revealed the organizational and functional system of management in the cooperative enterprise is schematically represented, and the peculiarities of the functioning of the management elements of the cooperative.

Due to the peculiarity of the establishment and operation of the cooperative, where its members are owners of funds and property and both employees and customers, there are unique relationships in terms of the position and responsibilities of ordinary members of the cooperative and its management. Therefore, the management of such an enterprise provides a mechanism of interaction of these entities and how they represent their interests and interact with each other.

The tasks set before the cooperative in terms of management are pretty extensive and significant. The whole complex must be addressed promptly by its management, preventing technology violations and interrupted production cycles. Although all cooperative members determine the purpose and activities, each of them and all of them together are not able to participate in management decisions of the current nature. This function should be performed by a separate management team elected by the cooperative members or appointed by their elected body.

Another essential feature of the management system in the cooperative is that the administration in making decisions or actions must align them with the established principles of establishment and operation of the cooperative, violation of which may lead to conflict with members of the cooperative.

Keywords: management system, cooperative enterprise, democratic governance

Вступ

Сучасне підприємство, незалежно від організаційного типу господарювання і форми власності, являє собою складний використовуваний комплекс виробничого потенціалу, застосовуваних технологій та видів діяльності, які розвиваються динамічно і вимагають злагодженого функціонування. Щоб своєчасно досягнути позитивного результату і не допустити відхилень від поставленої мети необхідна координація в організації виробництва, забезпеченості достатнім рівнем його ресурсами і корегуванні діяльності людей щодо додержання технології чи виконання послідовності певного виду робіт та інше. Все це досягається системою менеджменту, яка являє собою єдиний механізм, де кожна ланка виконує певну функцію у взаємозв'язку з іншими.

Менеджмент – це синтез засобів і способів підготовки управлінських рішень з допомогою яких здійснюється вплив на процеси господарської діяльності для збереження стійкості і розвитку, а також організація і контроль за їх виконанням для досягнення поставленої мети.

Підприємства кооперативного типу, засновані на приватній власності, як правило, забезпечують свободу економічного вибору і повну відповідальність за кінцеві результати своєї діяльності. Кооператив це організаційна форма господарювання, яка значною мірою відповідає інтересам його членів, які є і власниками, і господарями, і працівниками підприємства такого типу. Домінуючим у визначенні є добровільне об'єднання людей або організацій, що мають спільні економічні інтереси і співпрацюють з метою їх досягнення. Діяльність кооперативу, як випливає з визначень, здійснюється на основі праці і застосування засобів виробництва, що є у них спільно використаною корпоративною власністю. Кооператив, на відміну від державного підприємства, є суспільною організацією і не включається в систему управління державною власністю.

Діяльність кооперативних структур, специфіку та принципи їх функціонування досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема В. Апопій [1], Д. Бартон [2], Л. Левківська [3], М. Малік [4], Б. Мартос [5], О. Могильний [6] та іншими науковцями. Однак, у їхніх працях недостатньо уваги приділено системі менеджменту кооперативних підприємств та її особливостям.

Чинним законодавством, кооперативу як організаційній структурі гарантується вільний вибір господарської діяльності, самостійність у формуванні системи менеджменту та прийнятті рішень з усіх питань життя кооператорів, як за напрямом діяльності, обсягом і структурою виробництва, розробкою плану, організацією виробництва, внутрішнім розпорядком, так і реалізацією продукції і

розподілом доходів. Кооператив, за своєю соціально-економічною природою, працює на засадах самоокупності і самофінансування. Втручання в господарську або іншу діяльність кооперативу з боку державних і керівних кооперативних органів, якщо вони не суперечать законодавству, встановлення йому будь-яких завдань, вирішення питань, віднесених до компетенції кооперативу та його органів, не допускається. У процесі своєї діяльності кооперативи опираються на власні фінансові ресурси та мають специфічну систему менеджменту, яка побудована на демократичних принципах.

Управління в кооперативах заслужено називають демократичним, оскільки ті, хто користується вигодами кооперативу, ті й контролюють його діяльність. Разом з тим, демократія значно ширша, ніж лише контроль. Це вся та атмосфера, в якій кооператив існує і працює, будь-які проблеми його діяльності повинні вирішуватись на користь всіх і кожного. Кожен член кооперативу впевнений, що його особистий інтерес буде взято до уваги. Водночас на кожному менеджерському рівні неможливо будь-якій особі або групі осіб досягнути виключного права в прийнятті управлінських рішень. Система побудована таким чином, що кожен вищий щабель системи менеджменту підзвітний і повністю контролюється нижчим.

Метою статті є розкрити особливості функціонування системи менеджменту в кооперативних структурах та означити її основні завдання.

Результати дослідження

Система менеджменту на підприємстві і, зокрема у кооперативі, забезпечується механізмом, що включає в себе об'єкти управління, основні принципи, органи управління, методи і форми організації праці та виробництва та інше, а його функціонування регулюється адміністрацією до якої відносяться правління і директор, керівники підрозділів, спеціалісти. Вони виконують ряд властивих їм функцій.

Функція – це коло визначених обов'язків і видів діяльності окремої особи чи органу управління, що є складовою певної управлінської системи. Основними функціями процесу управління кооперативом є: планування, організація, керівництво, координація і контроль.

Планування це функція мислення, думки, погляду на проблему і прийняття рішень і заключається у створенні цілеспрямованої системи управління при якій всі ланки створюють єдиний механізм направлений на досягнення зального завдання з врахуванням стійкого і безперервного режиму виробничого процесу. Ця функція направлена для напрацювання певної ідеології з способів реалізації і досягнення заданої мети.

В процесі судження проробляється декілька альтернативних варіантів, під кутом зору раціонального вирішення проблеми і доцільного використання ресурсів, що виникли з оцінки способів досягнення кращого економічного ефекту. Альтернативний варіант повинен чітко узгоджуватися з кооперативними принципами і його мета й має бути націленою не лише на вирішення поточних завдань, а й на довготривалу перспективу розвитку кооперативу.

Організація – це діяльність управлінських працівників з мобілізації і цільового й бережливого використання матеріальних ресурсів і засобів для виробництва продукції чи надання послуг кооперативом. А для цього заздалегідь розподіляються виробничі завдання, контролюється виконання і підтримується на належному рівні виробнича і трудова дисципліна. Організація передбачає своєчасну і якісну підготовку не лише поля діяльності, обладнання, допоміжних виробництв, а й людей з дотримання ними норм техніки безпеки при виконанні робіт. Значна увага приділяється якості виконання робіт. У такий спосіб здійснюється організація і оперативне управління персоналом і виробництвом продукції чи наданням послуг на кожній окремій ланці загального виробництва.

Функція керівництва окреслює щоденне виконання найрізноманітніших дій керівників підрозділів з приводу інструктування персоналу щодо дотримання технології виробництва,

послідовності виконання окремих операцій і видів робіт, внесення корективів у дії окремих працівників.

Координація є не менш важлива функція менеджменту порівняно з іншими. Вона передбачає раціональне поєднання ресурсів і дій персоналу для забезпечення безперебійного функціонування кооперативу. Це означає, що діяльність окремих осіб чи підрозділів своєю діяльністю не створюють конфліктних ситуацій для діяльності інших працівників чи підрозділів.

Контрольна функція менеджменту зводиться до перевірки результатів діяльності окремих осіб чи підрозділів. Результати контролюються, насамперед, на предмет відхилення від норм, появі не бажаних ефектів, а також з метою внесення корегуючих дій з метою недопущення недоліків та удосконалення і покращання господарської діяльності кооперативу. Контроль може здійснюватися в постійному режимі або періодично.

Інструментами контролю дієвості функцій менеджменту виступають система бухгалтерського обліку, контрольні звіти, оцінка рівня діяльності окремих осіб чи підрозділів з виконання поточного чи щоденного завдання, узгодження запланованих заходів з результатами їх виконання, додержання правил техніки безпеки, оцінка стимулювання праці, навчання працівників тощо. Бухгалтерський облік має бути спрямованим на складання достовірних фактичних місячних і річних звітів, розрахунків прибутків і збитків, складанню окремих звітів по кожному виду операцій кооперативу, що складаються для певного його підрозділу чи виду діяльності та інше.

З метою дієвого контролю за діяльністю кооперативу і його підрозділів проводиться зовнішній і внутрішній контроль. Зовнішній аудит здійснюється періодично з метою перевірки всіх форм господарського обліку незалежним аудитором. Такий аудит допомагає правлінню кооперативу виявити наскільки правильно і раціонально здійснюється фінансова політика та дати оцінку раціональному використанню ресурсів і ефективності розв’язання кооперативом своїх завдань

Особливе місце в системі менеджменту кооперативних структур надається поточному плануванню з окремих видів діяльності і контролю за їх виконанням. Це є надзвичайно корисним у додержанні ритму виробництва, можливістю бачити наперед способи використання наявного виробничого потенціалу та приймати основні господарські рішення щодо розгортання чи припинення будь – яких видів діяльності.

Специфіка створення і функціонування кооперативів, їх типи і цілі формують відповідні основоположні принципи і визначають місію управління ними.

Кооперативи – це демократичні організації, контрольовані своїми ж членами, тими, хто активно бере участь у формуванні їхньої політики й у прийнятті рішень. Керівні особи, яким делегували свої права власності члени кооперативу, є підзвітні перед ними. Контроль з боку членів кооперативу здійснюється через право участі в роботі правління та загальних зборів при вирішенні питань незалежно від внеску кожного чи обсягу виконаних робіт. Це є особливий прояв відносин у кооперативі, який відповідає принципу демократичного централізму. Він передбачає поєднання єдиноначальності в управлінні кооперативом з широкою участю його членів у розв’язанні найважливіших питань розбудови і господарської діяльності підприємства.

Демократичний характер управління кооперативом забезпечується шляхом участі всіх його членів в загальних зборах. Ця риса відрізняє кооператив і надає йому перевагу демократизації у прийнятті рішень над іншими організаційно-правовими формами. Загальні збори являють собою найвищий орган управління кооперативом. Термін і умови скликання Загальних зборів членів кооперативу визначається його Статутом, але як правило вони збираються не рідше одного разу на рік і в пору, коли відомі основні результати господарської діяльності та складений фінансовий звіт.

Загальні збори членів кооперативу не являються органом, що здійснює оперативне ним управління. До їх компетенції відносяться питання обрання органів управління з числа членів кооперативу – Правління кооперативу, Ревізійної комісії та Спостережної ради. На Загальних

зборах кооперативу затверджуються Правила внутрішньої господарської діяльності та розглядаються питання стратегічного характеру роботи й ідеології діяльності кооперативу.

До повноважень загальних зборів відносяться внесення змін до Статуту, прийняття рішень про реорганізацію, вступ в асоціацію, об'єднання або ліквідація кооперативу. На Загальних зборах кооперативу розглядається і затверджується річний фінансовий звіт, звіт Правління кооперативу за певний проміжок роботи і дається оцінка його економічного курсу, відбувається схвалення або відхилення раніше прийнятих рішень Правлінням кооперативу між зборами, особливо з числа рішень про прийняття нових членів, дається оцінка оперативному управлінню кооперативом.

Загальні збори визначають порядок розподілу економічного результату від діяльності кооперативу після всіляких відрахувань і формування обов'язкового резервного фонду. Це можуть бути кооперативні виплати членам пропорційно до їх участі у діяльності кооперативу або нарахування на паї.

За потребою Загальні збори кооперативу можуть скликатися частіше Правлінням кооперативу, Спостережною Радою або за вимогою третини його членів. Підставою для скликання позачергових Загальних зборів членів кооперативу може бути необхідність у прийнятті невідкладних і принципових рішень, таких як вступ в асоціацію кооперативів, підписання контракту на отримання кредиту, здійснення капітальних вкладень на суму, що перевищують ліміт встановлений для компетенції правління кооперативу тощо. Ці та інші важливі питання готуються і розглядаються Правлінням кооперативу, але потребують попереднього схвалення Загальними зборами. Члени кооперативу повідомляються про час і місце зборів не пізніше як за десять днів до їх проведення.

Як, правило, у роботі Загальних зборів приймають участь усі за складом його члени, що мають право вирішального голосу. Допускається в окремих випадках за згодою зборів, що член кооперативу може представляти іншого члена, але не більше як одного. В такий спосіб додержується установлений принцип демократичності в голосуванні „один член" кооперативу „один голос".

Надання пріоритетного значення людині при голосуванні "одна людина – один голос", а не частці капіталу підтверджує місце і роль принципу демократичності, як носія і регулятора внутрішніх відносин, під впливом якого формується демократичний стиль управління кооперативом.

Цілком закономірно, що управлінські рішення приймаються більшістю голосів, але принцип демократичного управління передбачає і захист прав тих, хто не потрапив у більшість. Реалізується це через:

- право скликати позачергові загальні збори, якщо цього вимагає певний відсоток загальної кількості членів;
- право кожного члена інспектувати документи засідань правління кооперативу та інші документи, що стосуються до справи;
- право оскаржити рішення загальних зборів за певних умов.

Отже, всі члени кооперативу отримують принципову рівність в управлінні, не залежно від обсягу власності або участі в господарській діяльності кооперативу окремих членів. Це викликає значну зацікавленість усіх членів активніше здійснювати контроль за діяльністю кооперативу і право захищати свою власність. Така точка зору і представлений виклад сутності положень чинного законодавства України з питань реалізації принципу демократичності управління кооперативом.

Проте світовою практикою доведено доцільність врахування інтересів тих членів кооперативу участь яких у господарській діяльності або частка у пайовому фонді кооперативу є значимими. Тому орієнтуючись на загальний принцип кооперації демократичного прийняття рішень при голосуванні один член – один голос все таки доцільно застосувати поступальність щодо позиції таких членів.

Асоційовані члени можуть відвідувати за бажанням і приймати участь у Загальних зборах кооперативу з правом дорадчого голосу у відповідності до Правил внутрішньої господарської діяльності кооперативу. На Загальні збори членів кооперативу обов'язково запрошують його виконавчого директора і інших найманих спеціалістів і керівників.

Загальні збори є повноважними якщо у них приймає участь не менше половини членів кооперативу. Якщо із-за поважних причин відсутня більше половини його членів, то Загальні збори членів кооперативу скликаються повторно, але не пізніше, ніж через місяць. В разі відсутності кворуму у повторному зібранні, Загальні збори скликаються втретє і будуть правомочними незалежно від кількості присутніх членів кооперативу.

Голосування може проводитися таємним або відкритим способом за попередньою домовленістю і обов'язково проголосованим за нього членами кооперативу. Рішення приймають простою більшістю голосів, але є обов'язковим для виконання всіма його членами не залежно від того, чи були вони присутні на зборах і чи голосували за дане рішення. Рішення приймаються суто і у відповідності лише з питань передбаченим порядком денним, за винятком потреби щодо звільнення з окремих посад органів управління кооперативом.

Участь членів у Загальних зборах кооперативу є не лише почесним , а й відповідальним завданням кожного члена кооперативу, оскільки принципова поведінка та висловлювання своєї думки ними зобов'язує Голову та Правління кооперативу більш відповідально ставитися до виконання покладених на них обов'язків і дбати про своєчасне виконання робіт, а відтак стати запорукою в успішному веденні господарської діяльності.

Особливістю системи менеджменту в кооперативі є те, що кожний його член, беручи участь в голосуванні, перш за все захищає свою власність, над нею контроль, що запобігає груповим домовленостям, підкупу, безпринципності тощо. Розмір вкладеного капіталу в кооператив не є основою для здійснення контролю за його діяльністю, тут основним чинником виступає приватна власність і прояв її відносин. Ці обставини, а саме захист прав власності, визначає ставлення членів кооперативу до прийняття того чи іншого рішення.

Рядові члени сільськогосподарського виробничого кооперативу і сільськогосподарські товаровиробники обслуговуючого кооперативу, хоча і приймають безпосередню участь у визначенні цілей і прийнятті рішень щодо стратегії розвитку і діяльності кооперативу на загальних зборах, проте вони не можуть особисто бути задіяними у розробці і прийнятті рішень поточної діяльності через свою функціональну зайнятість. Ці функції оперативного менеджменту вони делегують і їх здійснює його Правління (рис. 1).

Правління обирають на Загальних зборах, з числа його членів, на трирічний термін в кооперативі чисельність якого перевищує 10 членів. До членів Правління, як правило обирають досвідчених і професійно підготовлених людей, які мають певні управлінські навички та практичний професійний досвід. Проте щорічно може відбуватися ротація третини його членів. Причиною можуть стати неявка на засідання Правління три рази підряд, вихід і членів кооперативу з поважних причин, відкликання загальними зборами та інші причини, що передбачені Статутом кооперативу. Чисельність членів Правління кооперативу визначається Статутом і їх робота не оплачується. Вони лише мають право на відшкодування витрат пов'язаних з виконанням службових обов'язків. В кооперативі, де не обрано Правління, його функцію виконує Голова, який також обирається на Загальних зборах.

Правління кооперативу збирається на своє засідання не рідше одного разу на квартал і правомочними є його рішення якщо в ньому приймає участь не менше дві третини його членів. Рішення про скликання засідання приймається його Головою або першим заступником відповідно до вимог Правил внутрішньої господарської діяльності кооперативу.

Загальні збори членів кооперативу делегують Правлінню прийняття будь-яких рішень, які не входять до повноважень інших органів кооперативу. Рішення Правління набирає чинності якщо за нього проголосувало більше половини його членів, що є присутніми на засіданні.

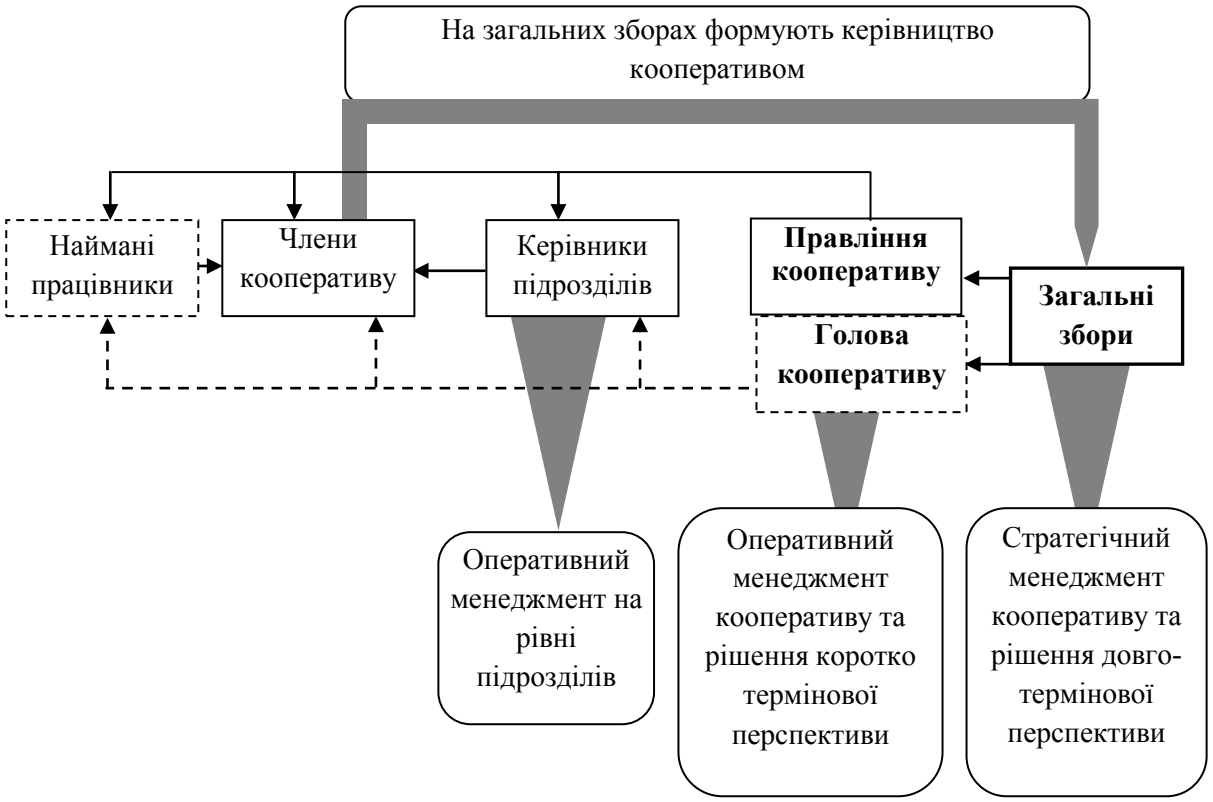


Рис. 1. Організаційно-функціональна система менеджменту в кооперативному підприємстві

Сформовано авторами.

Правління кооперативу визначає основні напрямки його діяльності і відповідає за належне функціонування підприємства. Воно виконує такі основні функції:

- розробляє Правила внутрішньої господарської діяльності і вносить на розгляд та затвердження Загальних зборів;
- визначає основні напрями розвитку кооперативу, які затверджують Загальні збори;
- здійснює поточне управління кооперативом і виконання рішень;
- приймає рішення щодо укладання угод чи контрактів в тому числі і кредитних, що передбачено Правилами внутрішньої господарської діяльності кооперативу;
- складає свій звіт і розглядає річний звіт кооперативу, який вносить на розгляд і затвердження Загальних зборів;
- скликає Загальні збори членів кооперативу, та вносить на їх затвердження рішення про прийняття нових членів до кооперативу або припинення їх членства, пропозиції щодо розподілу прибутку;
- відповідає перед Загальними зборами за збереження власності кооперативу і результати його господарської діяльності, за упущення в роботі і за шкоду заподіяну іншим фізичним і юридичним особам;
- при потребі Правління призначає виконавчого директора та розмір його заробітку;
- контролює дотримання положень Статуту і Правил внутрішньої господарської діяльності;
- здійснює заходи направлені на навчання членів кооперативу та підвищення кваліфікації найманого персоналу.

Демократичні і вільні вибори членів Правління зобов'язують їх мати тісні стосунки з тими членами кооперативу, що його делегували і постійно інформувати їх про позитивні результати та недоліки, що мають місце у виробничій фінансовій діяльності кооперативу. Крім того, на членів Правління кооперативу покладається висока відповідальність. Вони повинні наполегливо працювати щодо реалізації ухвалених рішень Правління і Загальних зборів членів кооперативу, дбати про збереження майна, запобігати марнотратству.

З огляду на відповідальність, член Правління кооперативу повинен бути відданим його інтересам, з почуттям відповідальності ставитися до виконання дорученої ділянки роботи, здатним організувати членів кооперативу на виконання прийнятих рішень Правління і Загальних зборів кооперативу.

Вища відповідальність покладається на Голову, який очолює Правління кооперативу. Його обирають, переобирають або звільняють з посади на Загальних зборах членів кооперативу. Управлінські функції Голови носять спрямований, конкретний і визначений Статутом кооперативу характер. На нього кооперативу покладаються такі обов'язки:

- формулює порядок денний і скликає Правління та Загальні збори членів кооперативу;
- при відсутності виконавчого директора виконує його обов'язки з оплатою, розмір якої встановлюють Загальні збори членів кооперативу;
- залучає всіх членів Правління кооперативу до виконання ними своїх обов'язків;
- забезпечує втілення у життя прийнятих рішень Правління і Загальних зборів членів кооперативу;
- звітує про роботу Правління перед Загальними зборами членів і від їх імені репрезентує кооператив у відносинах з іншими господарюючими суб'єктами та представляє його інтереси в суді;
- несе відповідальність перед колективом кооперативу за недоліки і упущення в роботі при виконанні покладених на нього обов'язків.

Проте Голова Правління кооперативу одноосібно вирішує лише ті питання, що знаходяться в його відданні або йому делеговані і не приймає рішення з складних і важливих питань. Його завдання зібрати необхідну інформацію, вислухати пропозиції і думку усіх членів правління і лише тоді прийняти вирішальне рішення. Голова і члени Правління не повинні втручатися і давати прямі розпорядження окремим працівникам на здійснювання певного кола завдань минаючи тих осіб, які відповідають за їх виконання.

Однією з важливих рис Голови Правління має стати піклування про навчання кадрів та підготовку власної заміни, залучаючи до управління кооперативом вдалих за організаторськими здібностями та професійним рівнем. Свої обов'язки Голова Правління, в основному, виконує на громадських засадах, але йому може бути визначена грошова винагорода в залежності від активності та понесених затрат часу на участь в управлінні кооперативом. При голосуванні з прийняття рішення Загальними зборами членів кооперативу ні голос членів Правління, ні його Голови не мають ніяких переваг.

Таким чином, Голова кооперативу здійснюючи керівництво забезпечує реалізацію політики і ідеології визначених Загальними зборами і Правлінням у відповідності до функцій, що визначені Статутом кооперативу.

Голова і члени Правління через повсякденну зайнятість у своєму власному господарстві, не мають змоги прискіпливо займатися управлінням кооперативу. Тому у великих кооперативах, для щоденного здійснення управлінських функцій, організації і управління їх поточною діяльністю, Правління наймає на роботу на умовах контракту управлінців зі сторони, що не є членами кооперативу і які мають належні професійні навики і досвід управлінської праці. До їх числа входять спеціалісти, керівники підрозділів і Виконавчий директор, якому надаються також повноваження підбору спеціалістів і формування керівного складу кооперативу. Наймання на

роботу Виконавчого директора зі сторони обумовлено і чинним законодавством України, зокрема, положеннями Господарського кодексу.

Виконавчий директор забезпечує оперативне і поточне управління з організації виробничих процесів і відповідно до технології виробництва та визначених стратегічних і довгострокових напрямів розвитку підприємства, виконує рішення Правління та Загальних зборів членів кооперативу. В своїй роботі він підзвітний Правлінню кооперативу і з огляду на це, Виконавчий директор постійно співпрацює у тісному контакті з його Головою. Він повсякденно доповідає, а при потребі і подає письмову інформацію Голові кооперативу про стан справ у господарській діяльності, ставить до відома про можливу зміну стратегічних орієнтирів у відповідності до виконання рішень Загальних зборів членів кооперативу тощо. Він може давати оцінку прийнятим раніше рішенням Загальних зборів членів кооперативу чи його Правління і висловлювати альтернативні пропозиції, але якщо вони не схвалені органами управління кооперативом, він не може їх реалізувати.

Робота Виконавчого директора вимагає виконання функцій притаманних функції менеджера будь-якої організації в обов'язки якого входить планування, організація, координація і контроль, спостереження за роботою найманого персоналу, розробляє і вносить пропозиції щодо стимулювання і винагороди за добру працю, забезпечує виконання заходів з охорони праці тощо.

Виконавчий директор може висловлювати свою точку зору з тих чи інших проблем, але залишатися нейтральним і намагатися бути об'єктивним у прийнятті рішень. Тому лише чітка взаємодія і узгоджена робота, Правління кооперативу, його Голови і Виконавчого директора можуть забезпечити якісне і своєчасне надання послуг членам кооперативу і сприяє добрим результатам економічної діяльності кооперативу. З особою, що прийнята на посаду Виконавчого директора, Правління кооперативу повинно укласти трудовий контракт відповідно до чинного трудового законодавства, в якому мають бути визначені його обов'язки і права та визначено коло повноважень.

Особливістю роботи найманого виконавчого директора у кооперативі є те, що його ініціатива і діяльність є обмеженими у прийнятті рішень з принципових питань. І в жодному разі Виконавчий директор не може проявляти настирливість і чинити тиск на членів Правління і його Голову щодо прояву альтернативної дії, яка суперечать раніше прийнятим рішенням Загальних зборів членів кооперативу чи його Правлінням.

Висновки

Діяльність кооперативу, як і будь-якого підприємства іншого типу господарювання, направлена на одержання і нарощування результатів і у зв'язку з цим система менеджменту повинна виконувати низку завдань. Зокрема:

- розробити та обґрунтувати мету і напрями господарської діяльності на поточний момент і довготривалу перспективу;
- конкретизувати біжучі завдання підприємства і доведення їх до виробничих підрозділів;
- організовувати постійний контроль за якісним і своєчасним виконанням завдань працівниками кооперативу;
- здійснювати оперативне і повсякденне регулювання діяльності підприємства і його підрозділів;
- елімінацію диспропорцій у виробничому процесі та причин, що порушують нормальний режим роботи кооперативу;
- забезпечувати підвищення ефективності діяльності кооперативу шляхом збільшення об'ємів виробництва продукції і надання послуг, зниження витрат та запровадження у виробництво досягнень науки і техніки.

У зв'язку з особливістю створення і функціонування кооперативу, де його члени є власниками засобів і майна й одночасно працівниками і клієнтами, виникають особливі відносини з точки зору становища і обов'язків рядових членів кооперативу і його дирекції. Менеджмент такого підприємства передбачає і своєрідний механізм взаємодії цих суб'єктів і засобів, за допомогою якого вони репрезентують свої інтереси і взаємодіють між собою.

Завдання, що ставляться перед кооперативом в частині менеджменту є досить обширними і значними і весь цей комплекс повинно своєчасно вирішувати його керівництво запобігаючи порушенню технології та припинені циклу виробництва. У цьому і проявляється особливість менеджменту в кооперативах, оскільки хоча і всі члени кооперативу визначають мету і види діяльності, проте кожен з них і всі вони разом не спроможні приймати участь у прийнятті управлінських рішень поточного характеру. Цю функцію має виконувати окрема менеджерська команда обрана членами кооперативу чи призначена виборним ними органом.

Ще однією з важливих особливостей системи менеджменту в кооперативі є те, що адміністрація у прийнятті рішень чи діях повинна їх чітко узгоджувати із усталеними принципами створення і функціонування кооперативу, порушення яких може призвести до конфлікту з членами кооперативу.

Список використаних джерел

1. Апопій В. В. Удосконалення кадрової політики торговельних підприємств споживчої кооперації як умова їх подальшого розвитку / В. В. Апопій, Д. В. Курзанцев // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2011. - № 6(2). - С. 218-221. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2011_6(2)__44.
2. Barton, David G 1. What is cooperative 2. Principles. Cooperatives in Agriculture / Edited by David Cobia. – Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, 1989. – P. 1 – 34.
3. Левківська Л. М., Швець Т. В. Соціальна відповідальність у контексті формування стратегічного розвитку сучасного агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 7. С. 74–82
4. Малік М.Й. Сільськогосподарська кооперація як складова аграрної реформи // Економіка АПК. – 1999. – № 1. – С.62 – 64.
5. Мартос Б. Теорія кооперації – Подєбради, 1923. – 76 с.
6. Могильний О.М. Корпоративні відносини у сільському господарстві: еволюція, сутність та перспективи // Аграрний інформаційний науково-виробничий журнал. – 2002. – № 1 – 3. – С. 15 – 19.