

база. Запропонований підхід дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення з метою підвищення ефективності господарювання молочно-кооперативу.

Отже, реформування аграрного сектора економіки країни сприяло створенню умов і довело необхідність відродження і подальшого розвитку обслуговуючої кооперації. В результаті дослідження встановлено, що в Житомирській обл. формується кооперативно-обслуговуючий уклад, роль і місце якого в економіці регіону постійно зростає. Створення та подальше становлення обслуговуючих кооперативів матиме непересічне значення для забезпечення комплексного розвитку сільської місцевості, який передбачає не тільки підвищення рівня доходів сільського населення, соціальну підтримку і соціальний захист інтересів селян, а й сприятиме формуванню дієвого кадрового потенціалу самих кооперативів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Горбонос Ф. В. Про теоретичні засади розвитку кооперації / Горбонос Ф. В. // Економіка АПК. – 1997. – № 2. – С. 36–38.
2. Зіновчук В. В. Організаційні основи сільсько-господарського кооперативу / Зіновчук В. В. – К. : Логос, 2001. – 380 с.
3. Зіновчук В. В. Особливості формування матеріально-технічної бази сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів / Зіновчук В. В. // Формування і реалізація державної політики розвитку матеріально-технічної бази агропромислового комплексу в Україні. – К. : ІАЕ УААН, 2003. – С. 196–200.
4. Могильний О. М. Нормативно-правове забезпечення обслуговуючих кооперативів / Могильний О. М. // Економіка АПК. – 2000. – № 10. – С. 9–16.
5. Програма розвитку особистих підсобних господарств громадян Житомирської області на 2000–2003 рр. – Житомир : Житомирська обласна рада, 2000. – 20 с.
6. Про заходи щодо забезпечення формування та функціонування аграрного ринку : Указ Президента України № 767 від 6 черв. 2000 р. // Офіційний вісник України. – 2000. – № 23. – С. 931.
7. Сільськогосподарська кооперація: суть та проблеми розвитку в Україні / П. Т. Саблук, В. П. Ситник, М. Й. Малік [та ін.]. – К. : ІАЕ УААН, 1999. – 116 с.
8. Швець Т. В. Передумови виникнення та функції кооперативів при сільських громадах / Швець Т. В. // Таврійський науковий вісник. – 2005. – Вип. 37. – С. 221–226.

УДК 658.5.012.42

## ВИМОГИ ДО УМОВ ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПОСТІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

С. С. Бондаренко, кандидат економічних наук

Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств традиційно пов'язують із суттєвим поновленням продукції, що виробляється, а відтак – з новими технологіями, відмінною рисою яких мають стати енергозбереження та зменшення витрат на виробництво. Не піддаючи сумніву необхідність продуктивних, технічних і технологічних інновацій у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних промислових

підприємств, доцільно звернутися до можливостей управлінських інструментів, які в цілому ряду випадків без серйозних капіталовкладень допомагають добитися дуже непоганих результатів – підвищити продуктивність праці, якість праці та продукції, зменшити витрати та майже повністю ліквідувати втрати, підвищити гнучкість діяльності підприємства.

Менеджмент підприємства є засобом конкурентної боротьби і робить свій доволі знач-

ний внесок у забезпечення його конкурентоспроможності, але для цього він має бути якісним, що забезпечується правильним вибором управлінських інструментів і процедур їхньої реалізації. Таким інструментарієм з необхідною аргументацією визнано концепцію постійного вдосконалення та інструменти, що її реалізують. Вона містить чимало раціонального, її положення можна застосувати в управлінні вітчизняними підприємствами.

Між теоретичним вивченням і визнанням доцільності використання в управлінні підприємством положень концепції постійного вдосконалення та отриманням у практиці управління переваг від цього використання лежить період упровадження, протягом якого потрібно підготувати менеджмент підприємства до використання положень та інструментів концепції шляхом виконання низки вимог – певних правил поведінки керівництва та персоналу підприємства, виконання яких створює умови для результативного використання положень та інструментів концепції.

Метою статті є розгляд вимог до умов використання концепції постійного вдосконалення в управлінні промисловим підприємством.

Виконання вимог до умов використання концепції постійного вдосконалення в управлінні промисловим підприємством сприяє «очищенню» від національних особливостей та адаптації до вимог сучасності й особливостей менеджменту вітчизняних промислових підприємств положень концепції постійного вдосконалення та інструментів, що її реалізують. Ці вимоги одночасно визначають організаційні зміни, що мають відбутися у менеджменті підприємства та у його суттєвому компоненті – керівництві підприємством, і нові правила поведінки керівників і працівників підприємства. Такі організаційні зміни скеровані на підвищення результативності використання положень концепції постійного вдосконалення в управлінні вітчизняними підприємствами завдяки дотриманню нових правил. Без таких організаційних змін їхнє використання в межах менеджменту та керівництва, що склалися в управлінні вітчизняними підприємствами, тобто управління за старими правилами, використання положень концепції постійного вдосконалення результатів не да-

дуть, а саме використання залишиться лише на папері.

Вимоги до впровадження концепції постійного вдосконалення подано на рис. Ці вимоги сформульовано відповідно до послідовності реалізації положень концепції (виявлення проблеми (проблем); з'ясування існуючого стану (процесу, об'єкта тощо), який є відправною точкою поліпшень або вдосконалень; знаходження глибинної причини проблеми; планування дії щодо її усунення (визначенням їхньої ефективності); реалізація запланованих дій; підтвердження результату виконання запланованих дій; встановлення нового стандарту для консолідації змін) [2, с. 97], а також з урахуванням того, що цю послідовність можна застосовувати не лише до управління підприємством в цілому, а певною групою працівників – або певного структурного підрозділу, або тимчасової команди, яка має розв'язати конкретну проблему, що виникла в діяльності підприємства.

Упровадження положень концепції постійного вдосконалення потребує суттєвих змін у менеджменті підприємства, зокрема зміни функцій менеджера. Традиційний менеджмент, який практикують на вітчизняних підприємствах, реалізує процес управління у вигляді виконання окремими групами фахівців однорідних, переважно рутинних і постійно повторюваних управлінських робіт, що поєднані у межах кожної функції управління. Недоліки функціонального підходу до менеджменту відомі, але відмовлятися від функціонального підходу в управлінні підприємством і не потрібно, а необхідно його удосконалювати, зокрема за рахунок розгалуження колись єдиної системи загального менеджменту, що надає змогу виділити нові функції менеджменту, та завдяки розвитку міжфункціонального менеджменту, який слід розглядати як наслідок модифікації функції координації. Ці способи не лише забезпечують подальший розвиток менеджменту, але є підставою успішного застосування нових (не для теорії менеджменту, а для конкретного підприємства) концепцій управління (в нашому випадку йдеться про концепцію постійного вдосконалення) та базою вирішення нових завдань менеджменту.



Рис. Вимоги до впровадження концепції постійного вдосконалення

Упровадження положень концепції постійного вдосконалення скеровано на структурні зміни, це – не просто використання набору певних управлінських інструментів. Такі цілі діяльності, як збільшення прибутку, збільшення обсягу продажу, збільшення частки ринку, вихід на зарубіжні ринки близькі та зрозумілі лише певній частині навіть не персоналу, а керівників підприємства. Для рядових працівників, а тим більш робітників промислового підприємства ці цілі незрозумілі та далекі, вони просто намагаються виконувати доручену їм ділянку роботи так, щоб до них не виникало претензій у їхніх безпосередніх керівників, щоб отримати за добре виконану роботу матеріальне заохочення – премію. Тому потрібно, щоб кожен працівник знав, що і як він має виконувати для досягнення цілей діяльності під-

приємства, тобто він має бути залученим до планування діяльності підприємства.

Незважаючи на появу посади менеджера на вітчизняних підприємствах і підготовку фахівців в українських вищих навчальних закладах за відповідною спеціальністю, ставлення до менеджерів у нашій країні є ще неоднозначним, особливо на промислових підприємствах. Достатньо часто спостерігається навіть відсутність такої посади у штатних розкладах промислових підприємств, а коло обов'язків менеджерів є нечітким і розмитим – він дуже часто віддає якісь розпорядження, ставить завдання, а потім стежить за термінами їхнього виконання та якістю результату. А менеджер, використовуючи в управлінні підприємством концепції постійного вдосконалення, має виконувати роль утримувача стандартів і втручатися у процеси, що відбуваються у структур-

них підрозділах підприємства лише тоді, коли ці стандарти, за якими виконуються стандартні робочі процедури, порушуються, тобто спостерігається відхилення від стандартів. Але для цього кожен працівник підприємства для виконання роботи на своєму робочому місці повинен мати стандарт. Тим більш, що дуже велика частка робіт, що виконуються на промислових підприємствах, належить саме до рутинних, тобто таких, що постійно повторюються. І саме такі роботи необхідно стандартизувати. Постійна зміна стандартів забезпечує повагу до них, є складною управлінською працею, результати якої мають значення не лише в тому випадку, коли в управлінні підприємством застосовуються положення концепції постійного вдосконалення, але й положення будь-якої концепції, навіть за її відсутністю. Тому необхідно введення до штатного розкладу підприємства або структурних підрозділів, якщо підприємство дуже велике, посад менеджерів з розвитку, до обов'язків яких має входити у тому числі й міжфункціональне управління, тому що окремі зміни, які на перший погляд, мають локальний характер, зачіпають інші операції, види робіт і процеси і не завжди у тому ж самому підрозділі, а й у інших підрозділах.

Вимоги до умов використання концепції постійного вдосконалення стосуються перш за все ставлення керівників підприємства. Керівництво підприємства має налаштовуватися на процес впровадження і процес використання. Концепцію не можна упровадити, вона має стати ідеологією та філософією управління, яку сповідують усі працівники підприємства, але яка має йти від керівництва. Керівники підприємства мають очолити процес упровадження її положень в управління підприємством, контролювати його і виявити особисту зацікавленість. Підставою для цього має бути зміна образу мислення та переконань, коли керівництво підприємства, дійсно повірить у великі можливості цієї концепції, або суто раціональний підхід до використання її положень. Працівники підприємства завжди стежать за ставленням керівництва до процесів,

що відбуваються в діяльності підприємства та в управлінні ним.

Результати перших спроб використати концепцію постійного вдосконалення в управлінні вітчизняними підприємствами (Аро-Союз) показали, що її успішне використання неможливе без довіри колективу до керівництва, без спільного руху до спільної мети, яка має бути зрозумілою для всіх працівників підприємства [3].

У процесі використання концепції постійного вдосконалення необхідно переглядати пріоритети в діяльності підприємства. Найпоширенішою альтернативою пріоритетів є прибуток або розвиток підприємства, тобто скерованість управління на сьогодні або у майбутнє. Ці альтернативи пріоритетів не є взаємовиключними, вони відрізняються лише часовими горизонтами. Якщо власники та керівники підприємства віддають перевагу сьогоднішньому, тобто скеровані на отримання прибутку, то впроваджувати концепцію постійного вдосконалення немає сенсу. Скерованість управління підприємством на отримання прибутку зовсім не означає, що менеджмент вітчизняних підприємств заперечує розвиток, не усвідомлює його значення. Таку скерованість можна вважати наслідком високої невизначеності зовнішнього середовища.

У менеджменті, що існує на вітчизняних підприємствах, до будь-яких проблем, що певним чином проявилися, ставляться як до надзвичайних подій, які потрібно негайно ліквідувати. Ставлення до проблем є негативним, тому що існування проблеми розглядається як проблема. Насправді ж проблеми, що вже проявилися, або ознаки їхнього існування слід розглядати як ті ділянки (окремі операції або дії) процесів, що відбуваються на робочому місці, у підрозділі, які необхідно вдосконалити. У процесі використання в управлінні підприємством концепції постійного вдосконалення проблемами вважаються навіть ті явища або події, які до того такими не вважалися – йдеться, зокрема, про відхилення, навіть позитивні. В концепції постійного вдосконалення знак відхилення – відбулося зменшення або збільшення показника – значення не має, по-

трібні докладний аналіз причин відхилення, його природи, результати якого слугують підставами для окремих дій – від виплати преміальних (якщо збільшення результатів відбулося з причин, які не є діями працівників, а лише збігом обставин) і аж до зміни стандартів.

Перш ніж запровадити положення концепції постійного вдосконалення в управління вітчизняними промисловими підприємствами, необхідно суттєво змінити ставлення керівників до працівників. На вітчизняних підприємствах ще зберігається практика перевищення покарань і негативних стимулів над заохоченнями та позитивними стимулами. Зміна ставлення до працівників підприємства – відмова від репресивного управління персоналом – спроможна використати на користь підприємства так званий лаг виконання, адже кожний працівник може виконувати ту ж саму роботу на вищому і нижчому рівні виконання, причому нижчий рівень виконання не означає, що робота виконується погано, з порушеннями та відхиленнями, у керівника такого працівника немає приводів для докору або покарання. Ставлення до працівників підприємства необхідно змінювати за рахунок співпраці, в такому положення концепції постійного вдосконалення приживуться в управлінні підприємством і дадуть позитивні результати лише за умови підтримки керівництвом підприємства ініціативності працівників.

Зміна ставлення до працівників підприємства має проявлятися не лише у відмові від репресивного управління, але й у різноманітних заходах щодо формування та підтримки в працівників підприємства почуття самоповаги. Будь-якому рядовому працівнику підприємства дуже важливо, якщо його вислухають, прислухуються до його думки. Це не потребує додаткових витрат, але дуже важливо для персоналу підприємства.

Можна припустити, що впровадження концепції зустрине спротив персоналу через побоювання збільшення норм, навіть якщо керівники підприємства будуть усіляко підтримувати це впровадження. Спротив будь-яким змінам, особливо якщо людина вважає поточний стан задовільним, властивий будь-кому. Спротив працівників підприємства пов'язаний зі спо-

собом їхнього мислення, що базується на їхніх цінностях і віруваннях, які підкріплені звичаями, звичками, минулими досвідом і досягненнями. До того ж, на вітчизняних підприємствах ще сильні старі стереотипи щодо організації праці, підвищення її продуктивності тощо, а кожна людина реагує на зміни так, як вона інтерпретує ту чи іншу ситуацію або проблему.

У процесі реалізації концепції постійного удосконалення великого значення набуває система стандартів. До цієї системи як її елементи входять сукупність норм і нормативів, правила виконання робіт і операцій, вимоги, яким має відповідати процес, порядок виконання роботи. За час, що минув, система норм та нормативів на більшості вітчизняних підприємств дещо застаріла, але якщо докласти певних зусиль, вона може бути поновлена. Інші елементи системи стандартів, які потрібні для використання концепції постійного вдосконалення, на вітчизняних підприємствах застосовують не завжди через незрозуміння їх ролі та призначення (за межами концепції постійного вдосконалення), зневажливого ставлення або відсутності уваги до них з боку керівників.

Концепцією постійного вдосконалення передбачено, що в діяльності підприємства – в окремі бізнес-процеси, на окремих робочих місцях, в окремих роботах – постійно відбуваються організаційні зміни, які у сукупності мають поліпшити результати діяльності підприємства. Ці організаційні зміни мають бути ефективними. Зважаючи на це, потрібно виміряти ефективність організаційних змін. Оцінювання ефективності організаційних змін скероване на виявлення їхньої корисності, тобто виявлення позитивного впливу на результати діяльності підприємства. Для цього потрібна динаміка певних показників, вибір яких зумовлено скерованістю концепції постійного вдосконалення. Ефективність організаційних змін, які мають відбутися під час застосування інструментів концепції постійного вдосконалення, поділяється на соціальну та економічну. Соціальна ефективність певною мірою відображає якість праці й виникає на нижчому рівні – на рівні окремого робочого місця.

Вимоги до впровадження концепції постійного вдосконалення сформульовано відповідно до послідовності реалізації положень концепції, а також з урахуванням того, що цю послідовність можна застосовувати не лише до управління підприємством в цілому, а й певною групою працівників (структурного підрозділу, тимчасової команди, яка має розв'язати конкретну проблему в діяльності підприємства). Сформульовані вимоги до впровадження концепції постійного вдосконалення передбачають зміни в менеджменті підприємства, особисту участь керівників підприємства, зміну ставлення до персоналу підприємства, стандартизацію та вимірювання ефективності використання в управлінні підприємством концепції постійного вдосконалення. Сукупність показників ефективності використання концепції містить як відомі, так і спеціально сконструйовані показники економічної ефективності, які описують витрати

часу, праці та матеріалів, витрати та втрати підприємства та якість продукції з урахуванням скерованості концепції (підвищення якості продукції, продуктивності праці, зменшення витрат і скорочення часу на виготовлення продукції) та рівнів, де відбуваються зміни (робоче місце, процес, структурний підрозділ, підприємство).

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Коленсо М. К. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен : [пер. с англ.] / М. К. Коленсо. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 175 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
2. Павлюченко В. Кайдзен без страсти не получится [Электронный ресурс] / В. Павлюченко. – Режим доступа : <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=960>. – Название с экрана.

УДК 334.735:339.13.332.1

## РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РИНКІВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

**П. Ю. Балабан, кандидат економічних наук;  
Б. А. Курлейко**

Після прийняття постанови ЦК КПРС і Ради Міністрів СРСР про передачу з 1987 р. ринків із комунальної власності у власність споживчої кооперації, система мала у своєму розпорядженні станом на 1.01.1991 р. 1576 колгоспних ринків на 421 тис. торгових місць, у тому числі 100 критих на 36 тис. місць. Вони були призначені для торгівлі переважно сільськогосподарською продукцією за кооперативними цінами, що формувалися під впливом попиту та пропозиції. Зміни, що відбулися в економіці України в процесі переходу до ринку, мали визначальний вплив на розвиток ринкової торгівлі. Інфляція і гіперінфляція перехідного періоду, зубожіння населення, осо-

бливо сільського, зростання безробіття – усе це сприяло швидкому розвитку ринків.

Однак зростання чисельності й ролі ринків у сфері роздрібно́ї торгівлі та економіці країни не були достатньо висвітлені в економічній літературі. Можна назвати лише незначну кількість науковців, які присвятили свої праці цим проблемам, а саме: Я. Антонюк, В. Апопій, С. Рудницький, С. Сукачова та ін. Як правило, ми досліджували питання розвитку ринків здебільшого на загальнодержавному рівні. На рівні системи споживчої кооперації та окремих регіонів ці проблеми практично не розглядали, що і визначило актуальність дослідження.