

УДК 658.5

МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

О. С. Щербан

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня 2 курсу спеціальності «Менеджмент»,

навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Науковий керівник – к.т.н., доцент Ф. Д. Швець

*Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна*

У статті проаналізовано методи організації та планування діяльності підприємств у передових країнах світу. Наведено перелік та коротка характеристика методів Японії, США та країн Скандинавії, а також здійснено їх порівняння. Розкрито сутність ключових методів організації та планування діяльності підприємств у всесвітньо відомих компаніях. Зроблено висновки щодо їх ефективності.

Ключові слова: планування, організація, управління, ефективність, конкурентоспроможність, стратегія.

The article analyzes the methods of organizing and planning the activities of enterprises in the leading countries of the world. A list and a brief description of the methods of Japan, the USA and Scandinavian countries are given, and their comparison is made. The essence of the key methods of organization and planning of enterprises' activities in the world-famous companies is revealed. Conclusions are drawn as to their effectiveness.

Keywords: planning, organization, management, efficiency, competitiveness, strategy.

У сучасному глобалізованому світі, де конкуренція на ринку стає все більш жорсткою, підприємства постійно шукають ефективні методи планування та організації своєї діяльності. Це необхідно для досягнення конкурентних переваг, забезпечення стабільності та розвитку бізнесу. Передові методи планування та організації підприємницької діяльності відіграють ключову роль в успішному функціонуванні бізнесу. Тому сучасна економіка вимагає від підприємств постійного удосконалення для досягнення конкурентних переваг. Розвиток технологій, зміни в споживчих уподобаннях та глобалізація ринків створюють потребу у використанні передових методів управління для забезпечення сталого розвитку підприємств. У зв'язку з цим, важливо дослідити використання таких передових методів підприємствами найбільш економічно розвинених країн світу, що дозволить ефективно управляти ресурсами, оптимізувати процеси та досягати стратегічних цілей. Країни з високими економічними показниками виробили ефективні стратегії, які дозволяють їм досягати високої продуктивності та конкурентоспроможності на світовому ринку. Розглянемо методи планування та організації діяльності підприємств на прикладі таких країн, як США, Японія та країни Скандинавії.

Аналіз основних досліджень. Дослідженням методів планування та організації діяльності підприємств присвячено праці багатьох видатних вітчизняних та закордонних вчених, як-от: Генрі Мінцберг, Гарольд Коунц, Клейтон Крістенсен, Майкл Портер, Л. О. Болтянська, О. І. Лисак, О. Ф. Михайленко та ін.

Метою статті є дослідження передових методів планування та організації діяльності підприємств з метою виявлення їх ефективності та можливостей застосування у сучасних умовах глобалізації та конкурентної боротьби.

У США практика останнім часом показала, що ні одну глобальну ідею не вдається реалізувати без відповідних навичок менеджерів [1]. В американському управлінні домінуючі позиції займають керівників широкого профілю, які виконують загальні обов'язки та повинні бути компетентними у всіх процесах діяльності підприємства (виробництві, технологічних процесах, економіці, ринковій діяльності). Широко використовуються програмно-цільові, матричні структури управління, що вимагають від керівників вищого та середнього рівня компетентності в управлінні структурними підрозділами чи підприємством в цілому.

Протягом певного часу серйозною проблемою, яка становила загрозу конкурентоспроможності промисловості США, було прагнення отримувати короткостроковий прибуток. Рішення в такій моделі управління ухвалюють директори, а виконання їх покладено на інших працівників компанії. Всі члени ради директорів рівноправні, із членів ради виокремлюється лише голова компанії.

Велику увагу в США приділяють умовам праці. За певного рівня освітлення, вологості, температури повітря можна досягти зростання продуктивності праці. Як вважають американці, навіть витрати, понесені на забезпечення належних умов праці, призводять до економії.

Системи оцінки, стимулювання, просування персоналу в США засновані на індивідуальному підході до кожного керівника і фахівця. Для американців велике значення відіграє кваліфікація своїх співробітників, тому регулярно відправляють їх на курси, тренінги, інші навчальні заходи.

В США широко використовується система бенчмаркінгу, який застосовується в усіх сферах діяльності підприємства (виробництві, збуті продукції, маркетингу, логістиці) та допомагає визначити слабкі і сильні сторони діяльності організації. Також бенчмаркінг допомагає у формуванні та реалізації комплексної економічної стратегії підприємства.

Планування та організація діяльності підприємств у США ґрунтуються на принципах гнучкості, інновацій, маркетингу, кадрового потенціалу, використанню передових технологій та дотриманню регулюючої політики.

Прогресивні методи управління склалися у Японії в умовах післявоєнної розрухи, яка поставила перед керівниками завдання відновлення соціального, політичного та економічного життя [3]. Керівники японських підприємств, поєднуючи застосування традиційних методів управління з теоріями і методами американського менеджменту, витягуючи корисні уроки, перевірки теорії практикою, намагалися знайти новий японський шлях розвитку. В результаті основні риси японської системи управління визначають концепції, відсутні в американській моделі. Найважливішими з них є система довічного найму і процес колективного ухвалення рішень.

Управління виробництвом, діяльністю японських фірм ґрунтується, як і в інших економічно розвинутих країнах, на дивізіональній організації. Однак в японських компаніях управління більш централізоване, внаслідок чого виробничі відділення менш самостійні при вирішенні виробничих питань [4].

Для японських підприємств характерною є концепція ощадливого виробництва, що являє собою систему планування, організації і управління розробкою продукції, виробництвом, взаємовідносинами з постачальниками і споживачами, коли продукція виготовляється в точній відповідності до запитів споживачів і з меншими втратами у порівнянні з масовим виробництвом великими партіями [5].

Японці у своїй діяльності використовують філософію «Кайдзен», яка за пару десятиліть підняла з руїн післявоєнну економіку країни. Філософія Кайдзен стверджує, що «наш спосіб

життя – чи то робота, сім'я чи стосунки – заслуговує на постійне вдосконалення». В бізнесі Кайдзен – це дії направлені на усунення втрат у кожному процесі, таким чином, збільшуючи час додавання цінностей. Кайдзен був введений спочатку на кількох японських підприємствах під час відновлення економіки після Другої світової війни і з тих пір поширився по всьому світу. Найвідоміше практичне застосування цієї концепції було розроблено для японської корпорації Toyota Motor Corporation. Вона лежить в основі методу загального менеджменту якості і включає в себе заходи щодо запобігання марнотратству, втрат, а також інноваційну діяльність і роботу за новими стандартами.

Основні принципи «Кайдзен» :

- споживачі – найважливіша ланка в виробничому ланцюжку, і всі зусилля компанії спрямовані на те, щоб вони отримали якісний товар за низькою ціною;
- співробітники – найцінніший актив компанії, без їх підтримки кайдзен неможливий;
- відносини між співробітником та організацією (система довічного найму, система навчання на робочому місці, система ротації, система винагород);
- менеджмент – реалізація намічених планів вимагає ухвалення рішень та інвестицій. Чим вище менеджер в ієрархії, тим більше дій щодо вдосконалення від нього очікується;
- орієнтація на процес – вдосконалення процесу призводить до поліпшення результату;
- поступовий розвиток плюс інновації;
- якість – вбудовування якості в усі стадії виробництва, починаючи від розробки продукту і вибору постачальників, і закінчуючи доставкою товарів споживачам;
- раціональне використання ресурсів.

В Японії безперервне навчання – одна з основних частин процесу праці. На освіту персоналу витрачається в розрахунку на одного зайнятого в 3–4 рази більше ніж на американських підприємствах. Японці сприйнятливі до нових ідей. Вони люблять вчитися на чужих помилках і отримувати вигоду з чужого досвіду. Вони уважно спостерігають за подіями в світі і систематично вивчають інформацію з-за кордону, запозичуючи і швидко засвоюючи нові технологічні методи і процеси. Японські робітники не чинять опір впровадженню новинок науково-технічного прогресу. Інновація – основа економічного зростання Японії.

У Японії майже не практикують переманювання здібних керівників (як у країнах Заходу). Вони часто беруть на керівні посади державних чиновників пенсійного віку для використання їхніх зв'язків із колишніми колегами. Середній вік очільників фірм – приблизно 60 років, тоді як у Європі та США в такому віці керівники виходять на пенсію. В європейських країнах, США і Канаді віддають перевагу керівникам, які мають досвід роботи в різних фірмах і на різних посадах, вважаючи, що завдяки цьому вони успішніше справлятимуться з обов'язками.

Планування та організація діяльності підприємств у країнах Скандинавії базуються на принципах сталого розвитку, соціальної відповідальності та сприятливих умов для працевлаштування й розвитку працівників. Важливим аспектом планування та організації діяльності є колективне прийняття рішень. Працівники часто беруть участь у процесах управління та прийняття стратегічних рішень.

Підприємства в Скандинавії активно працюють над зменшенням впливу на довкілля шляхом використання екологічно чистих технологій, енергоефективних процесів та впровадження програми утилізації відходів.

У країнах Скандинавії великий акцент приділяється балансу між роботою та особистим життям працівників. Це допомагає зберегти високу продуктивність та задоволення від роботи.

Скандинавці мають свою модель менеджменту. Скандинавська модель менеджменту – плоска і немає складних ієрархій. У чому вона схожа на європейську чи японську модель, але має п'ять важливих пунктів, які чітко вирізняють її [6]:

- компанія наймає крутих спеціалістів з ринку праці, та підвищує лояльність працівників до топменеджменту й компанії загалом;
- відповідальність усередині компанії децентралізована. Комунікація між менеджерами й працівниками відбувається без секретарів чи помічників;
- компанія будує неформальні стосунки між топменеджментом і працівниками. Практикується відсутність бар'єрів і страхів перед керівником та персоналом компанії;
- мінімум бюрократії. У компанії майже все вирішується в неформальній атмосфері, без бюрократичних гальм. Немає складних процесів, щоб максимально контролювати поведінку співробітників;
- результат і нічого крім результату. Робота успішна, якщо дала результат.

Порівняльна характеристика досліджуваних країн за основними плановими критеріями представлена у наступній таблиці.

Таблиця

Порівняльна характеристика досліджуваних країн за основними плановими критеріями

Критерії	Країни		
	США	Японія	Скандинавські країни
Інновації	Компанії ставлять на перший план інновації та розвиток нових продуктів	Сприятливі до вдосконалень. Інновація – основа економічного зростання Японії	Компанії активно впроваджують принципи сталого розвитку
Технології	Активно впроваджуються нові технології виробництва (автоматизація, цифрова трансформація тощо)	Впроваджується вдосконалення всіх стадій виробництва	Використовуються екологічно чисті технології, енергоефективні процеси та впроваджуються програми утилізації відходів
Співробітники	Велику увагу приділяють умовам праці (американці вважають що витрати понесені на забезпечення належних умов, призводять до економії). Беруть на роботу молодих та компетентних співробітників, працює система постійного вдосконалення. Керівні посади займають працівники, що мають досвід роботи в різних фірмах та на різних посадах	Працює система довічного найму. Співробітники компаній постійно вдосконалюють навички та компетенції. Відсутня практика переманювання здібних керівників (з інших компаній). Керівні посади займають державні чиновники пенсійного віку	Компанії наймають найкращих спеціалістів з ринку праці, та підвищують лояльність працівників до топменеджменту. Комунікації між менеджерами і працівниками відбуваються без посередників (секретарів чи помічників). Баланс між роботою та особистим життям (допомагає зберегти високу продуктивність та задоволення від роботи)

продовження таблиці

Особливі системи організації діяльності підприємств	Широко використовується бенчмаркінг – стратегічний процес порівняння продуктивності, ефективності та якості діяльності компанії з кращими практиками конкурентів або лідерів галузі з метою виявлення можливостей для покращення та досягнення конкурентної переваги	Запроваджена система «Кайдзен» – дії направлені на усунення втрат у кожному процесі	Національна модель менеджменту, яка передбачає командний підхід, сталий розвиток, соціальне партнерство, баланс в роботі та особистому житті
Ухвалення рішень в компаніях	Ухваленням рішень займаються керівники вищого рівня	Колективне прийняття рішень	Колективне прийняття рішень
Мета	Спрямованість на короткостроковий прибуток	Зосередження на довгострокових цілях	Орієнтація на результат
Відношення до потреб споживачів	Працюють над удосконаленням якості обслуговування клієнтів. Постійний моніторинг ринку для адаптації продукції та послуг до потреб споживачів	Акцент на потенційних та існуючих споживачів. Будують довгострокові відносини з клієнтами	Ставлять споживача на перше місце, будують довгострокові відносини з клієнтами

У результаті дослідження передових методів планування та організації діяльності підприємств можна зробити висновок, що всі вони в різній ступені сприяють підвищенню ефективності управління, забезпечують стале функціонування підприємств, сприяють розвитку та інноваціям, підвищенню якості продукції та задоволенню потреб споживачів. Використання передових методів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін на ринку, забезпечує конкурентні переваги та сприяє створенню сприятливого середовища для працівників.

В досліджуваних країнах: США, Японії та країнах Скандинавії, методи планування та організації діяльності підприємств різняться, хоча й мають схожі підходи. В кожній з країн свої методи «успіху», які в різний час допомогли ним вийти з кризи. Сучасні підприємства мають поєднувати кращі риси розглянутих вище методів, що дозволить використовувати найсучасніші практики та технології для досягнення конкурентних переваг, надасть можливість бути більш гнучкими і адаптивними до змін на ринку, а також сприяти інноваціям та розвитку. В результаті підприємства зможуть забезпечити стабільний ріст і успішну діяльність на міжнародному ринку.

1. Особливості американської системи управління. URL: <https://referatss.com.ua/work/osoblivosti-amerikanskoi-sistemi-pravlinnja/> (дата звернення: 08.02.2024).
2. Бенчмаркінг простими словами. URL: <https://edin.ua/benchmarking-prostimi-slovami/> (дата звернення: 09.02.2024).
3. Принципи японського управління. URL: <https://pro-biznes.com.ua/statt-pro-bznes/principi-japonskogo-upravlinnja.html> (дата звернення: 08.02.2024).
4. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / П. І. Юхименко та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 488 с.
5. Швець Ф. Д. Планування та організація виробничої діяльності в системі «ощадливого виробництва». *Modern scientific researches* : International periodic scientific journal. Minsk, May 2020. Issue 12/ Part 3. P. 49–52.
6. Скандинавська модель менеджменту: досвід NERDZ LAB. URL: <https://dou.ua/forums/topic/33419/> (дата звернення: 13.02.2024).