

Процес стратегічного планування можна розділити на окремі фази: пошук і формування стратегічної мети; оформлення і оцінка стратегії; прийняття стратегічного рішення. Стратегічна мета витікає із загальної мети підприємства і конкретизується новими потенціалами успіху. При цьому вводяться обмеження у вигляді фіксованих і незалежних перемінних. Ці обмеження, як внутрішнього так і зовнішнього характеру представляють собою вихідні передумови процесу планування. Аналіз ситуації на підприємстві дозволяє виявити його сильні і слабкі місця.

На стані розробки стратегічного рішення слід шукати можливі альтернативні рішення. При цьому розробляються по можливості як найбільша кількість альтернативних стратегій на базі пропозицій, очікувань та прогнозів. На базі перших фаз вибирається із запропонованих альтернатив конкретне стратегічне рішення. Вибране рішення повинно вести до еволюції підприємства реструктуризації або створення нових структурних одиниць. На цій фазі можуть проводитись порівняння причин, що визвали вказані відношення. Для того, що вибір альтернативного варіанту був вірним необхідно мати інформаційну систему, яка б дала можливість виявити майбутні тенденції розвитку підприємства. Одним із основних джерел інформації в стратегічному контролінгу є стратегічний облік. Існує метод стратегічних балансів. При цьому здійснюється накладання стратегічних балансів власного підприємства і конкурентів, стратегічного балансу та діючого.

Різниця між стратегічним і оперативним контролінгом полягає в тому, що стратегічний орієнтований на тенденції майбутнього, а оперативний, на теперішній час. Їх характерні відмінності: стратегічний контролінг орієнтований на потенціал, а оперативний — на конкретний результат; стратегічний контролінг направлений на рівень вищого керівництва, оперативний включає всі рівні управління особливо середні ланки; стратегічний контролінг використовує перш за все інформацію зовнішнього середовища, оперативний — внутрішнього; об'єкти планування і контролю оперативного контролінгу співпадають, у стратегічному вони різні. В практиці стратегічний і оперативний контролінг тісно взаємодіють один з одним. Але оперативний контролінг більше опирається на управлінський облік.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, основне призначення контролінгу полягає в орієнтації системи управління підприємством на досягнення поставленої мети. Контролінг при цьому є складною конструкцією, об'єднуючи в собі різні елементи функцій управління і використовуючи їх в рішенні задач оперативного і стратегічного характеру. Внаслідок цього, контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність перед прийняттям у минулому, теперішньому часі і майбутньому, комплексний підхід до виявлення і вирішення проблем, що встають перед підприємством.

Література:

1. Деменіна О.М. Методика оцінки ефективності системи оперативного контролінгу на промисловому підприємстві // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — №8 (38). — С. 158—163.
2. Дзьоба В.Б. Ефективне управління фінансами за допомогою впровадження системи фінансового контролінгу / В.Б. Дзьоба // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — №605. — 2007. — С. 9—15.

УДК 65.014.1(520+73)

*С. В. Северина,
аспірант, Запорізький національний університет*

ХАРАКТЕРНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЯПОНСЬКИМИ ТА АМЕРИКАНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА МОЖЛИВІСТЬ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ТЕРЕНАХ*

*S. V. Severina,
post-graduate student, Zaporizhzhya National University, Zaporozhye*

TYPICAL MANAGEMENT PRACTICES BY THE JAPANESE AND U.S. COMPANIES AND THE POSSIBILITY OF THEIR INTRODUCTION IN THE UKRAINIAN TERRITORY

В статті розглянуто основні фактори успіху японських та американських підприємств; встановлено можливість впровадження методик управління на українських підприємствах; запропоновано в процесі управління діяльністю підприємств використовувати специфічні особливості розвитку українських підприємств.

The paper considers the main factors for success of Japanese and U.S. companies; revealed the possibility of introducing some of the management practices in Ukrainian enterprises; proposed in the management of the company to use specific features of the development of Ukrainian enterprises.

Ключові слова: методи управління, американський стиль управління, індивідуалізм, ментальність.

Key words: management practices, American style, individualism, mentality.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління діяльності підприємства — перспективний напрямок наукових розробок. Методи та стиль управління, що його запроваджено на підприємстві, безпосередньо впливають на ефективність його діяльності. Оскільки даний напрямок досліджень відносно новий для українських підприємств, то існує потреба у розробці основних принципів управління, і для цього може бути використаний досвід провідних країн світу, з урахуванням специфіки української економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА

* Стаття подана для участі у Міжнародній науково-практичній конференції "Бізнес та інновації у сучасному світі" (м. Луганськ, 1—2 квітня 2013 року)

ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Огляд літератури показав, що існують певні наукові дослідження, які мають описовий характер щодо методів управління японських та американських підприємств. Автори намагаються виділити найбільш характерні риси менеджменту, які притаманні саме цим двом країнам. Однак і досі залишається відкритим питання, як використати досвід управління передових країн світу українськими підприємствами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження методів управління на американських та японських підприємствах та виділення з них тих, які придатні для українських підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Слід зазначити, що єдиної теорії менеджменту не існує, як і не існує єдиних методів управління, є тільки загальні принципи, на яких будуються японська, американська, європейська моделі менеджменту зі своїми особливостями, що враховують певні національні цінності, особливості психології, менталітет, тощо.

Крім того, при створенні власної моделі управління необхідно враховувати такі фактори як тип власності, форма державного устрою і зрілість ринкових відносин.

У сучасному менеджменті виділяють два стилі управління — японський та американський. Пояснення цьому полягає в тому, що до 70-х років ХХ ст. США було визнано світовим лідером у виробництві більшості товарів і саме американські підприємства були світовими лідерами у продуктивності праці. Основою даного успіху був ефективний менеджмент. Прорив японських підприємств у 70-ті роки викликав шалену зацікавленість до того, як саме управлінські питання вирішуються в Японії. Вивчення цих підходів свідчить, що японські та американські методи управління значно відрізняються, а інколи носять протилежний зміст. Методи управління, які застосовуються в інших країнах, знаходяться десь між цими крайніми точками [1].

Система менеджменту, що на даний момент склалась в США, поступово втрачає свої лідируючі позиції, а останнім часом все більше набуває рис японських методів управління.

Але існують певні відмінності між організацією вищої ланки менеджерів у США та Японії: в США серед багатьох членів ради директорів доволі часто є представники, які не належать до даної компанії, в Японії така практика відсутня; в США рішення приймаються директорами, а виконання їх покладено на інших осіб. В Японії члени ради директорів в той же час є відповідальними виконавцями; в США тільки окремі члени ради директорів відповідають за певну ланку, а в Японії кожний представник такої ради відповідає за роботу окремих підрозділів підприємства; в США всі члени ради директорів рівноправні, із членів ради виокремлюється лише голова, в Японії між членами ради існує певна субординація, і їх чисельність значно більша [2].

Зупинимось конкретно на методах управління, які використовують ці дві країни та порівняємо їх між собою. Японський спеціаліст з менеджменту Хідекі Йосихара виділяє 6 характерних особливостей японського управління: гарантія зайнятості і створення умов повної довіри; гласність і цінність корпорації; управління ґрунтоване на інформації; управління орієнтоване на якість; постійна присутність керівництва на виробництві; підтримання чистоти і порядку. Щоб позбутися суб'єктивізму, японське керівництво використовує скрізь, де є можливість, методи статистики для визначення поточної ситуації. Японці намагаються кількісно описати всі аспекти бізнесу.

Для забезпечення дисципліни і покращення якості виконаної роботи японський менеджмент робить акцент не на покаранні, а на винагороді, яка надається за корисні пропозиції, за видатні результати роботи, за відмінне виконання покладених обов'язків.

Чим довше робітник працює на підприємстві, тим більше його отождолення з нею. Японські корпорації використовують систему винагороди, яка побудована на трудовому стажі, для того щоб попередити перехід робітника в іншу компанію. У особи, яка перейшла на інше підприємство, повністю ліквідується вся система пільг і трудовий стаж рахується з самого початку. Вся система пожиттєвого найму заснована на гарантії зайнятості і професійного зростання. А робітник, в свою чергу, отримує задоволення від власної ефективності в роботі, знаючи, що його дії будуть обов'язково оцінені керівництвом [3].

Для японських підприємств найбільш цінним ресурсом є робоча сила, ось чому таку увагу приділяють саме персоналу і збільшенню його продуктивності.

На освіту персоналу витрачається в розрахунку на одного зайнятого в 3—4 рази більше, ніж на американських підприємствах. В Японії безперервне навчання — одна з основних частин процесу праці.

Середня продуктивність праці американського робітника станом на 1985 р. складала 36 800 дол. проти 22 500 дол., які приходились на одного японського робітника. Однак американські соціологи стверджують, що промислова перевага на сьогоднішній день перейшла до японців. Вони вважають, що це пов'язано к вищим рівнем освіченості [1].

Особливої уваги заслуговують започатковані саме в Японії гуртки якості, членами яких є співробітники підприємства. Мета їхньої діяльності — контроль за якістю продукції та внесення пропозицій по вдосконаленню процесу виробництва. По оцінкам японських спеціалістів, середня економія за рік за рахунок однієї пропозиції гуртка складає приблизно 5 тис. дол., а це

Таблиця 1. Характерні особливості управління американського та японського менеджменту

Критерії	США	Японія
Головні орієнтири діяльності підприємства	США: головним критерієм успіху підприємства є зростання вартості акцій	Акцент не на короткострокових цілях і прибутку, не на вартості акцій, а зосередження уваги на довгострокових і значних цілях
Відношення до потреб споживачів	Акценти на індивідуальному збагаченні	Пріоритет потреб вже існуючих і потенційних клієнтів
Головні мотиваційні сили діяльності для персоналу	Орієнтація на споживчі цінності, високу якість життя	Розвинена робота в колективі, акцент не на особистий успіх, а на успіх підприємства в цілому
Відношення до інновацій у виробничій сфері	Висока цінність і необхідність інновацій у всіх сферах життя	Розвинена концепція малих змін у всіх сферах життя підприємства, система "кайзен", яка орієнтована на довгострокові перспективи
Пріоритетні напрямки в менеджменті	Необхідність частих модернізацій структур і процесів управління, обов'язковість жорсткого фінансового контролю, які викликані швидкими і неперервними змінами внутрішніх і зовнішніх умов підприємства	Жорстка система контролю
Стереотипні твердження відносно країни-виробника	Широко розповсюджене твердження, що США світовий лідер у всіх сферах діяльності суспільства, включаючи розвиток систем управління	Розповсюджене практика виготовлення нової продукції шляхом копіювання товарів конкурентів з їх подальшим удосконаленням.

при тому, що майже 50—60 пропозицій реалізується на рік. Окрім матеріального ефекту, діяльність гуртків покращує морально-психологічний стан у колективі, сприяє зростанню активності та розвитку творчих здібностей у робітників.

Для стимулювання підприємств Американський конгрес запровадив національну премію за видатні досягнення в області підвищення якості продукції [4].

В Україні також намагаються створювати подібні гуртки, але вони більше нагадують відокремлені підрозділи. До їх складу входять спеціалісти в даній галузі знань, які до самого процесу виробництва не долучені. Тому їх пропозиції та діяльність мають досить суб'єктивний теоретичний характер.

Характерною рисою, що відрізняє американський менеджмент від японського, є індивідуалізм, який полягає у турботі кожного за себе. Окремо взятий робітник виконує свої обов'язки не з метою реалізації цілей підприємства, а для задоволення власних потреб. Американський робітник зацікавлений в найбільш комфортних умовах праці. Тому рух трудових ресурсів має доволі швидкі темпи. В США щорічно близько 20 млн робітників залишають свої робочі місця, при цьому близько 10 млн роблять це добровільно.

Для українського менталітету ближче колективістські настрої. Через нестабільну економічну ситуацію звільнення за власним бажанням носять поодинокий характер. А, оскільки пропозиція робочої сили перевищує попит, то робітники навіть погоджуються на незадовільні умови праці, або низький рівень заробітної плати аби не втратити існуюче робоче місце.

Американські вчені є основоположниками наукового підходу в менеджменті. Тож всі сфери управління побудовані на обґрунтованих принципах. Велику увагу в США приділяють умовам праці. Як свідчать дослідження, навіть витрати, понесені на забезпечення належних умов праці, призводять до економії. За певного рівня освітлення, вологості, температури повітря можна досягти зростання продуктивності праці. Те ж саме стосується і кольору кімнати, в якій працює персонал.

На жаль, в нашій країні люди з великим досвідом і знаннями, які можуть дійсно підвищити ефективність виробництва, мають виконувати дрібну бюрократичну роботу. А створення додаткових робочих місць вважається нераціональним.

Крім того, широко застосовується практика запрошення консультантів ззовні, замість того, щоб утримувати відповідного спеціаліста на постійній основі. Це пояснюється неможливістю повного використання останнього, тож таким чином можна досягти економії у його заробітній платі [5].

Розробляючи концепцію підвищення конкурентоздатності, американці велику увагу приділяють розвитку науки і технології, належному рівню освіти.

Попит на кваліфікованих менеджерів в США завжди залишається на високому рівні. Ця спеціальність вважається дефіцитною.

Тому ведуться активні пошуки нових методів найбільш повного і ефективного використання керівних кадрів різних рівнів. Для зростання ефективності їх роботи, систематичного оновлення професійних знань в США широко використовуються різноманітні курси підвищення кваліфікації, які діють переважно при університетах.

Жорстка конкуренція на ринку праці вимагає від кожного робітника максимальної віддачі. Належну увагу приділяють створенню комфортної робочої атмосфери, усуненню конфліктів і суперечностей між підлеглими [6].

Слід зазначити, що на українських підприємствах приділяється недостатня увага до персоналу. В більшості випадків робітники непоінформовані про результати діяльності власного підприємства як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку. Кожний окремо взятий робітник зосереджений лише на власних обов'язках, інколи навіть не розуміючи, які функції виконують інші підрозділи.

Основні характерні особливості управління, що притаманні американському та японському менеджменту подано в табл. 1.

В цьому контексті виділимо характерні риси управління, що притаманні українським підприємствам: орієнтація на швидке отримання максимального прибутку, як основи стабільності підприємства; використання простих управлінських рішень, які орієнтовані на отримання короткострокових легкодосяжних цілей, практично відсутні концепції сучасного розвитку підприємства і управління, якісної підготовки кваліфікації управлінського персоналу і системи управління, які знаходяться на доволі низькому рівні; копіювання закордонного досвіду без врахування специфіки умов функціонування українських підприємств; поширення песимістичних настроїв у населення, через що значна кількість потенційних підприємців не ризикує розпочати свій власний бізнес [7].

Як бачимо, деякі риси управління характерні як для українських, так і для американських підприємств. Але в той же час відсутні механізми постійного удосконалення технології виробництва, розвитку персоналу, що перешкоджає досягати успіху США.

Також слід зазначити, що для України характерний певний набір цінностей, а отже і певні мотиваційні стимули. Тому важливо враховувати те, що всі моделі мотивації в практиці українського менеджменту повинні враховувати особисту культуру, сімейне положення, соціальні обставини, політичні фактори, український менталітет і низку інших факторів.

Для української ментальності характерні прагнення до колективної праці, визнання і повага колег, тощо.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На сучасному етапі становлення системи управління варто більше уваги приділити саме японським методам управління, оскільки на духовному рівні вони ближчі до нашої ментальності. Окрім того, як показує практика вони є більш дієвими. Звісно, використання наукового підходу та раціональну організацію праці, що її активно використовують в своїй діяльності американські підприємства, потрібно впроваджувати на українських підприємствах. Але перш ніж дані рекомендації можуть бути впроваджені, необхідно виховати нове покоління менеджерів, які будуть мислити на довгострокову перспективу і організовуватимуть процес для максимально ефективного використання наявних ресурсів.

Література:

1. Сравнительный менеджмент: Учебное пособие / Сост.: Васильев С.В. — Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2007. — 165 с.
2. Масааки Имаи. Японские методы управления [Электронный ресурс] / Масааки Имаи (Masaaki Imai).
3. Управление качеством в США. Экономика и управление на предприятии: Учебные материалы для студентов факультета экономики и управления [Электронный ресурс].
4. Терещенко В.И. Организация и управление: опыт США. / Терещенко В.И. — М.: Экономика, 2001. — 48 с.
5. Драчева Е.Л. Менеджмент: Учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. — 4-е изд., стер. — М.: Издательский центр "Академия", 2004. — 288 с.
6. Карасёв А.Б. Комплекс уникальности и эффективные стандарты российской системы корпоративного управления опережающим развитием предприятия [Электронный ресурс] / Карасёв А.Б. // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 6.