

Содержание:

Введение

Постановка проблемы. Актуальность темы заключается в том что, персонал выступает главной движущей силой предприятия, которая выступает в качестве трудовых ресурсов и является одновременно связующим звеном между техническими и экономическими факторами производственного процесса; особым составом предприятия, организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам. Под управлением персонала понимают совокупность всех управленческих решений и видов деятельности, непосредственно связанных с организацией влияния на людей, работающих на предприятии или учреждении.

Современные концепции систем управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, с другой – на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

Японская система управления - это синтез традиционных, этнокультурных японских традиций и импортированных идей, а многие из рационализаторских японских методов управления адаптированные к японской системе идеи из старых учебников по менеджменту.

В связи с этим изучение японской модели управления, основных ее принципов, ее корней и истоков, представляет определенный интерес для исследования, и является актуальным с точки зрения попытки внедрения или адаптации некоторых основополагающих принципов японской системы, в управленческую систему российских компаний.

В науке управления персоналом исследователи неоднократно обращались к вопросам «японской модели управления персоналом. К числу последних наиболее значительных исследований следует отнести работы таких зарубежных и отечественных специалистов как А. Кибанова, Г. Щекина, В.В. Родченко, С.Е. Пивоварова, А. Егоршина, С. Калининой, П. Журавлева, В. Слинкова, С. Чоудхари, М. Пула, М. Уорнера, Р. Марра и др.

Японская модель управления, которая сформировалась в течение последних десятилетий, имеет выдающихся теоретиков и практиков успешного производства. В трудах Х. Иосихари, К. Мацусити, И. Ка-ору, С. Такамия, И. Маасаки, К. Татеиси, В. Оучи преодолеваются стереотипы мышления присущие западным моделям управления.

Объект исследования: модели менеджмента

Предмет исследования: японская модель менеджмента.

Целью исследования является изучение японской модели менеджмента. Задачи исследования:

1. Изучить понятие и сущность менеджмента
2. Раскрыть особенности современных систем менеджмента
3. Провести анализ японской модели менеджмента.
4. Изучить особенности принятия управленческих решений.

Структура курсовой работы. Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и библиографии.

Глава 1. Теоретический анализ модели менеджмента

1.1. Понятие менеджмента

Менеджмент (англ. «management» – управление) – специфический вид деятельности, направленной на достижение определенных предусмотренных целей производственно-хозяйственной организацией (предприятием), которая функционирует в рыночных условиях, путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов[1]. В упрощенном понимании менеджмент – это умение достичь поставленной цели, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. В англоязычных странах понятие «менеджмент» трактуют как способ и манеру общения с людьми, власть и искусство руководителя, умение организовать эффективную работу управленческого

аппарата, организационное построение системы управления и др.

Отечественные ученые активно приобщаются к исследованию различных аспектов феномена «менеджмент», а также профессиональной подготовки специалистов менеджмента. Анализ научной литературы показывает наличие различных подходов к толкованию понятия «менеджмент». Д. И.Кулинич определяет менеджмент как «управление, руководство, а также как дирекция, администрация» [2].

Н.Коломинский рассматривает менеджмент с психологической точки зрения как деятельность, направленную на создание у других людей (подчиненных, партнеров, других руководителей) таких психологических состояний, качеств, которые способствуют достижению цели управления. С социально-психологической точки зрения – это процесс взаимодействия руководителя с другими людьми, в результате которого обеспечивается их активное и скоординированное участие в достижении цели управления [3].

Все эти определения имеют много общего и акцентируют внимание на тех или иных особенностях менеджмента.

В то же время, как справедливо отмечают ученые, термины «менеджмент», «менеджер» не имеют точного перевода и определения, потому что есть чрезвычайно богатоаспектными и многозначными.

В частности, в словаре английского языка [5, с.368] можно найти много значений термина менеджмент:

- 1) управление;
- 2) умение владеть (чем, напр., инструментами, технологиями и др.), умение выполнять определенную работу;
- 3) отношение к людям;
- 4) дирекция, штат.

Поэтому толкование понятия «менеджмент» в научной литературе является очень широким. В частности, менеджмент как деятельность по управлению организациями охватывает организацию производства, организацию совместного труда людей, процессы принятия решений, совокупность определенных стадий процесса управления.

В понимании организации управления – это совокупность управленческих подразделений, их функций, иерархии и подчинения органов управления, методов воздействия на объект управления. Менеджментом также считают руководство, которое организует деятельность, представляет организацию во внешней среде и действует от ее имени при контактах с государством, другими субъектами рынка. Менеджмент является и организацией совместного труда сотрудников, трудового коллектива для достижения поставленной цели самым рациональным путем. Процесс принятия решений, то есть разработка и реализация способов выхода из различных производственно-хозяйственных ситуаций, сложившихся внутри организации или за ее пределами, также считается менеджментом. Часто менеджментом называют искусство управления – это деятельность руководителя, которая зависит от его личных качеств организатора, администратора, лидера. Наконец, менеджмент является системой научных знаний, теоретической базой практики управления, которая имеет свой объект, предмет изучения, методы и подходы. На первом этапе становления менеджмента как науки основной задачей был анализ содержания производственной деятельности и ее основных компонентов. Позже было выявлено, что резервы повышения эффективности производства содержатся не только в производственном процессе, но и в процессе управления. В дальнейшем это стало главной предпосылкой возникновения теории менеджмента[4].

Отечественный ученый Ф.Хмель подчеркивает, что существенной особенностью термина «менеджмент» является то, что его преимущественно используют применительно к управлению хозяйственной деятельностью. Применение понятия «управление» правомерно относительно общей характеристики этого вида человеческой деятельности, а «менеджмент» – относительно содержания, форм и методов конкретного управленческого воздействия на деятельность субъекта рыночных отношений[5].

Менеджмент как управление в условиях рыночной экономики предполагает:

- ориентацию организации на спрос и потребности рынка, конкретных потребителей;
- производство видов продукции(услуг), которые пользуются спросом и могут принести ожидаемую прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства;

- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений теми, кто отвечает за конечные результаты организации;
- постоянный пересмотр целей и программ в зависимости от ситуации, которая складывается на рынке;
- необходимость использования современной информационной базы с целью осуществления многовариантных расчетов для принятия оптимальных решений.

Функциональная многогранность менеджмента непосредственно связана с особенностями его экономических, социально-психологических, правовых, организационно-технических аспектов.[\[6\]](#)

- Экономические аспекты менеджмента реализуются в управлении производством, во время которого координируется использование необходимых для эффективного достижения целей материальных и трудовых ресурсов.
- Социально-психологические аспекты проявляются в деятельности определенных лиц относительно направления усилий всего персонала организации на достижение поставленных целей и путей создания руководящей структуры, с помощью которой реализуются отношения между руководством и подчиненными. Особенности такой деятельности зависят от культуры общества, традиций, ценностей и привычек людей.
- Правовые аспекты отражают структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику, законодательство, регулирующее бизнес, трудовые отношения, налоговую политику и тому подобное.
- Организационно-технические аспекты предусматривают рациональную оценку ситуации и отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для решения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организация, руководство и контроль за действиями по реализации целей.

Рассмотрим подходы зарубежных ученых относительно толкования понятия «менеджмент».

Анализ зарубежной научной литературы показывает, что значительные наработки в этом плане есть в США. Причем, среди ученых тоже отсутствует единая позиция относительно понимания менеджмента. Понятие «менеджмент» используется в таких значениях : как синоним термина «управление» организацией, видами

деятельности; как эквивалент «руководства национальной экономикой» в высших эшелонах администрации; как аналог термина «аппарат управления»[\[7\]](#).

В известной работе Н.Х.Мескон, М.Альберта, Ф.Хедоури «Основы менеджмента» менеджмент рассматривается как умение добиваться поставленной цели, используя труд, интеллект других людей, как область знаний, помогающих осуществить эту функцию, а также в смысле искусства управления, которое проявляется в нестандартности, оригинальности решений, быстрой реакции, импровизации[\[8\]](#).

Позиция американских исследователей Г.Кунца и С. Доннела, которые рассматривают менеджмент как создание эффективной среды для труда людей, действующих в формальных организованных группах. Это – очень простое, но вполне адекватное, по нашему мнению, определение.

Термин «управление» используется в отношении трех основных сфер: управление системами машин, технологическими процессами; управление деятельностью группы, коллектива, который решает определенную задачу; управления процессами, которые происходят в живых организмах[\[9\]](#).

Часто "менеджмент" используется в очень узком значении. Например, существуют существенные различия в магистерских программах в процессе профессиональной подготовки специалистов менеджмента для различных отраслей : «Государственное управление», «Государственная политика и управление», «Бизнес-управление» и др.[\[10\]](#).

Сегодня менеджмент в американских научных источниках все чаще рассматривается как сложное социально-экономическое, информационное, организационно-техническое явление, являющееся одновременно процессом деятельности и наукой с собственными закономерностями и принципами.

Таким образом, можно выделить основные варианты формального определения понятия «менеджмент» в научной литературе США[\[11\]](#):

- практика выполнения управленческих работ;
- наука(отрасль знаний);
- функция (вид деятельности);
- технология управления; орган (аппарат) управления;

-люди, которые осуществляют управление.

На протяжении последних десятилетий в США значительное распространение получает термин "самоменеджмент" («самоуправление»).

На основе основных задач, функций менеджмента в американской литературе выделяют его виды: производственный, инновационный, кадровый, информационный, финансовый, налоговый, международный и др..

Менеджерская деятельность связана с анализом и диагностикой ситуаций, определению основных задач, тенденций; выдвижением управленческих альтернативных вариантов действий, оценкой каждой альтернативы, определением наиболее адекватных требованиям действий; разработкой конкретного курса (программы действий), который был бы наиболее эффективным [12].

Значение современного менеджмента в том, что он позволяет превратить человеческие знания, опыт и достижения научно-технического прогресса в производственную силу, а также в творческом применении информационных технологий, содействии инновационным процессам.

1.2. Характеристика моделей управления

В существующих научных исследованиях недостаточно внимания уделяется проблемам формирования эффективной системы управления персоналом отечественных промышленных предприятий и сохранению их кадрового потенциала, концепции, практике и перспективам ее развития, создания собственной эффективной системы обучения, переподготовки и повышения квалификации работников предприятий, системе поиска и отбора руководящих кадров. Практично відсутня методологія розробки і створення ефективної системи управління професійно-кваліфікаційним розвитком кадрового потенціалу промислових підприємств. Практически отсутствует методология разработки и создания эффективной системы управления профессионально-квалификационным развитием кадрового потенциала промышленных предприятий. Кількість і якість наявних публікацій не відповідає гостроті та актуальності розв'язання відповідних проблем [11]. Количество и качество имеющихся публикаций не соответствует остроте и актуальности решения соответствующих проблем [13].

Останнім часом у вітчизняній практиці управління персоналом, почало простежуватися переплетення різних його моделей, зокрема – японської, американської і, в деякій мірі, західноєвропейської. В последнее время в отечественной практике управления персоналом, начало прослеживаться переплетение различных его моделей, в частности - японской, американской и, в некоторой степени, западноевропейской. Кожна з цих моделей орієнтується на національний характер співробітників, тому не можна переносити одну модель менеджменту в економіку іншої країни без врахування її специфічних умов, перш за все, психологічних і соціально-культурних чинників. Каждая из этих моделей ориентируется на национальный характер сотрудников, поэтому нельзя переносить одну модель менеджмента в экономику другой страны без учета ее специфических условий, прежде всего, психологических и социально-культурных факторов. Однак порівняння цих моделей становить значний інтерес, тому що формування вітчизняної моделі менеджменту вимагає вивчення досвіду інших країн [1]. Однако сравнение этих моделей представляет значительный интерес, так как формирование отечественной модели менеджмента требует изучения опыта других стран.

Для зручності складемо порівняльну характеристику деяких зарубіжних та вітчизняної моделей управління персоналом (табл. 1), виходячи з критеріїв визначених Уільямом Р. Болтоном у роботі «Стратегічне управління» [10], а також характеристик японської, американської та західноєвропейської моделей, викладених в роботах [3, 4-7]. Для удобства составим сравнительную характеристику некоторых зарубежных и отечественной моделей управления персоналом (табл. 1), исходя из критериев определенных Уильямом Г. Болтоном в работе «Стратегическое управление», а также характеристик японской, американской и западноевропейской моделей, изложенных в работах [14].

На основі аналізу різних моделей управління персоналом (табл. 1) бачимо, що західноєвропейська модель тісно переплітається з американською – характер прийняття управлінських рішень, відповідальність, структура управління, форми контролю, оцінка результатів діяльності та, оцінка якостей керівника, спрямованість управління, оцінка результатів діяльності персоналу, підготовка керівників та оплата праці практично ідентичні. На основі аналізу різних моделей управління персоналом (табл. 1) видим, что западноевропейская модель тесно переплетается с американской - характер принятия управленческих решений, ответственность, структура управления, формы контроля, оценка результатов деятельности и, оценка качеств руководителя, направленность

управління, оцінка результатів діяльності персоналу, підготовка керівників і оплата праці практично ідентичні. Кадрова політика на підприємствах Японії та методи її проведення значно відрізняються від західноєвропейської та американської. Кадрова політика на підприємствах Японії і методи її виробництва значно відрізняються від західноєвропейської і американської. Переваги японської моделі менеджменту включають в себе: швидке підвищення кваліфікації співробітників, сильне почуття спільності, високу лояльність співробітників до компанії, вміння і бажання менеджерів враховувати довготривалі наслідки своїх рішень. Переваги японської моделі менеджменту включають в себе: швидке підвищення кваліфікації співробітників, сильне почуття спільності, високу лояльність співробітників до компанії, вміння і бажання менеджерів враховувати довготривалі наслідки своїх рішень. Переваги японської моделі менеджменту включають в себе: швидке підвищення кваліфікації співробітників, сильне почуття спільності, високу лояльність співробітників до компанії, вміння і бажання менеджерів враховувати довготривалі наслідки своїх рішень.

Слід зазначити, що загальних підходів у менеджменті, а особливо в управлінні персоналом, не існує – є лише загальні принципи управління, які породжують різні системи менеджменту зі своїми неповторними особливостями, оскільки враховують певні національні цінності, особливості психології, менталітету тощо. Слід відзначити, що загальних підходів у менеджменті, а особливо в управлінні персоналом, не існує – є лише загальні принципи управління, які породжують різні системи менеджменту зі своїми неповторними особливостями, оскільки враховують певні національні цінності, особливості психології, менталітету тощо. Слід відзначити, що загальних підходів у менеджменті, а особливо в управлінні персоналом, не існує – є лише загальні принципи управління, які породжують різні системи менеджменту зі своїми неповторними особливостями, оскільки враховують певні національні цінності, особливості психології, менталітету тощо. Слід відзначити, що загальних підходів у менеджменті, а особливо в управлінні персоналом, не існує – є лише загальні принципи управління, які породжують різні системи менеджменту зі своїми неповторними особливостями, оскільки враховують певні національні цінності, особливості психології, менталітету тощо.

Таблиця 1 Таблиця 1 - Характеристика зарубіжних та вітчизняної моделей управління персоналом
Характеристика зарубіжних і національних моделей управління

Критерії критерії Японська Японская

США США

Західна Європа

11

22

33

44

1. Характер прийняття управлінських рішень1. Характер прийняття управленческих решений

Прийняття рішень за принципом консенсусу (колективно за принципом односторонності)Принятие решений по принципу консенсуса (коллективно по принципу единогласия)

Індивідуальний характер прийняття рішеньІндивидуальный характер принятия решений

Індивідуальний характер прийняття рішеньИндивидуальный характер принятия решений

2. Відповідальність2. Колективна відповідальність
Ответственность

Коллективная ответственность

Індивідуальна відповідальністьИндивидуальная ответственность

Індивідуальна відповідальністьИндивидуальная ответственность

3. Структура управління3. Структура управления

Нестандартна, гнучкаНестандартная, гибкая

Суворо формалізованастрога формализованная

Суворо формалізованастрога формализованная

<p>4. Форми контролю</p> <p>4. Формы контроля</p>	<p>Коллективный неформальный контроль</p> <p>Коллективный неформальный контроль</p>	<p>Индивидуальный контроль</p> <p>Индивидуальный контроль</p> <p>Индивидуальный контроль</p> <p>Индивидуальный контроль</p>	<p>Индивидуальный контроль</p> <p>Индивидуальный контроль</p>
<p>5. Організація контролю</p> <p>5. Организация контроля</p>	<p>М'який неформалізований контроль</p> <p>Мягкий неформализованный контроль</p>	<p>Чітко формалізована процедура контролю</p> <p>Четко формализованная жесткая процедура контроля</p>	<p>Формалізована процедура контролю</p> <p>Формализованная жесткая процедура контроля</p>
<p>6. Оцінка результатів діяльності керівника</p> <p>6. Оценка результатов деятельности руководителя</p>	<p>Уповільнені оцінка роботи працівників та службове зростання</p> <p>Замедленные оценка работы сотрудников и служебный рост</p>	<p>Швидка оцінка результату і прискорене просування по службі</p> <p>Быстрая оценка результата и ускоренное продвижение по службе</p>	<p>Швидка оцінка результату і прискорене просування по службі</p> <p>Быстрая оценка результата и ускоренное продвижение по службе</p>
<p>7. Оцінка якостей керівника</p> <p>7. Оценка качеств руководителя</p>	<p>Уміння здійснювати координацію дій і контролювати</p> <p>Умение осуществлять координацию действий и контролировать</p>	<p>Професіоналізм і ініціатива</p> <p>Профессионализм и инициатива</p>	<p>Професіоналізм і ініціатива</p> <p>Профессионализм и инициатива</p>

<p>8. Спрямованість управління8. Направленность управления</p>	<p>Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людиниОриентация управления на группу, повышенное внимание к человеку</p>	<p>Орієнтація управління на окрему особу, увага до людини як до виконавцяОриентация управления на отдельную личность, внимание к человеку как к исполнителю</p>	<p>Орієнтація на окрему особу людини як виконавця управління, людина як людина, людина як людина</p>
<p>9. Оцінка результатів діяльності персоналу9. Оценка результатов деятельности персонала</p>	<p>Досягнення колективного результатуДостижения коллективного результата</p>	<p>Досягнення індивідуального результатуДостижения индивидуального результата</p>	<p>Досягнення індивідуального результатуДостижения индивидуального результата</p>
<p>10. Ставлення до підлеглих10. Отношение к подчиненным</p>	<p>Приватні неформальні відносиниЧастные неформальные отношения</p>	<p>Формальні відносиниформальные отношения</p>	<p>Жорсткі формальні відносини к персоналу менеджменту формальныя відносини к персоналу</p>
<p>11. Вплив вікових параметрів на службове зростання11. Влияние возрастных параметров на служебный рост</p>	<p>Уповільнена оцінка роботи та службове зростання, просування по службі за віковим досвідом та стажем роботиЗамедленная оценка работы и служебный рост, продвижение по службе по вековым опытом и стажем работы</p>	<p>Швидка оцінка результату, прискорене просування по службі, ділова кар'єра залежить від особистих результатівБыстрая оценка результата, ускоренное продвижение по службе, деловая карьера зависит от личных результатов</p>	<p>Уповільнене службове зростання, кар'єра залежить від особистих результатів замедленный служебный рост, деловая карьера зависит от результатов</p>

15. Штатний розклад 15. Штатное расписание	Відсутність чітко визначених посад і завдань усередині організації Отсутствие четко определенных должностей и задач внутри организации	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень Функциональная подчиненность и четкие границы полномочий	Чіткі межі повноважень Четкие границы полномочий
16. Підвищення кваліфікації 16. Повышение квалификации	Без відриву від виробництва (на робочому місці) Без отрыва от производства (на рабочем месте)	Відокремлений, за спеціальними програмами Уединенный, по специальным программам	За спеціальними програмами Зазвичай без відриву від виробництва За специальными программами Зачастую без отрыва от производства

Наибольших показателей в социально-экономическом развитии достигла Швеция, благодаря программам социал-демократической партии. Шведский модель менеджмента специалисты называют моделью «государства благосостояния». Она проявляется как комплекс социально-экономических и политических реалий в стране с ее высоким уровнем жизни и широким масштабом социальной политики. Введение этапов социальных программ стали возможными только благодаря постоянному экономическому росту и продуманной политике страны [\[15\]](#). Стабильность Швеции является результатом взвешенной политики правительства страны – полный военный нейтралитет. Страна не участвует в военных действиях других стран, не входит в международных военных блоков, что обусловило стабильность, последовательность и целеустремленность в реализации социально-экономической политики, возможность постоянного наращивания экономического потенциала.

Суть модели "государства благосостояния" можно выразить качественными особенностями социально-экономического развития:

1) сочетание частной собственности на средства производства с широкой социализацией сфер потребления и распределения товаров и услуг;

2) эффективно действующая государственная система обеспечения высокой занятости и надежность социальных гарантий;

3) система демократических методов, что позволяет каждому человеку влиять на решение всех вопросов, касающиеся его жизни, что создает своеобразный психологический климат в стране, ощущение сопричастности работника к целям организации[16].

Экономика Швеции определяется смешанным характером, сочетающей рыночные отношения и государственное регулирование, преобладающую частную собственность в сфере производства и общественного потребления. Главной особенностью шведского менеджмента в сравнении с другими моделями является то, что ее правительство и профсоюзы активно влияют на отношения между государством и капиталом, на уровень оплаты труда и занятости.

В шведской политике выделяются два доминирующих фактора: полная занятость и выравнивание прибылей, что определяет средства экономической политики. Активная политика на высокоразвитом рынке труда и исключительно большой государственный сектор (при этом имеется в виду прежде всего сфера перераспределения, а не государственная собственность) рассматриваются как результаты этой политики.

Эффективное функционирование местных органов самоуправления определяет демократические основы экономического и социального развития производственных объектов.

Глава 2. Анализ японской модели менеджмента

2.1. Особенности японской модели управления

Японская модель управления возникла из комплекса разнообразных факторов, не последним из которых является фактор особого типа мышления. Восточная ментальность воспитывается в культуре системного подхода к жизни, то есть понимании, что жизнь сложна и не укладывается в прокрустово ложе ни одной модели, да и сами модели не дают адекватного описания жизни, они тщательно испытывают новые идеи и положительных результатов включают их в свой арсенал, не меняя ни названия, ни основного содержания. Ведь нет

универсального рецепта , надо создавать свою уникальную модель, которая соответствует именно вашей организации.

В современной теории и практике управления персоналом ТНК доминируют два диаметрально противоположных подхода-американский и японский[17].

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляет возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особое значение, поскольку позволяет реализовать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом[18].

Прежде чем говорить о особенности «японской модели», хотелось бы сравнить понятие самой концепции корпорации в Японии и на Западе. Концепции корпорации, включая философию управления, на Западе и в Японии довольно существенно различаются.

Американское управление характеризуется подходом к человеку как к рабочей силе, одного из средств достижения цели кампании, с акцентом на индивидуализм, личное принятие решений на основе служебных полномочий, концентрацию на понятиях самоответственности и самореализации, осуществления краткосрочного найма.

Американским компаниям свойственны капиталоцентризм, быстрая оценка и карьерный рост персонала, специализация деятельности, формальные, количественные методы оценки персонала. Зато в Японии управленческая практика отличается ориентацией на человека, выражающейся в подходе к нему как личности, коллективизме, сотрудничеству, коллективном принятии решений, осуществлении долгосрочного найма[19].

Подход японских руководителей к вопросу управления намного шире, чем у американских и европейских коллег, они осторожнее внедряют тщательно спланированные изменения. Более того, успешность Японии в мировом бизнесе не является мистическим секретом причина здесь одна – хорошее управление и перемещение человека в центр управленческой концепции, на что еще в 30х годах основатель мощной компании К. Мацусита обратил внимание на необходимость глубокого, всестороннего исследования всех нюансов общения с человеком как с ключевым элементом экономического механизма, который требует совершенного

управленческого контроля и ротации[20].

Японские корпорации больше используют преданность своих служащих компаниям. Сильное отождествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и высокой эффективности. Японская система управления стремится усиливать это отождествление, доводя его до жертвенности интересам фирмы.

Обычно управление включает четыре основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Ключевым аспектом японского менеджмента является управление персоналом. В Японии есть только одно богатство-люди.

Основа японского менеджмента - это управление людьми, человеческими ресурсами. В противоположность широко распространенному термину «управление кадрами» японские руководители и специалисты по управлению предпочитают термин «управление людьми», подчеркивая этим необходимость всей гаммы воздействия на персонал фирмы, включая основанные на глубоком понимании человеческой психологии эффективные социально-психологические методы[21].

Эффективное управление человеческими ресурсами, которые, по мнению японских специалистов, остаются единственными неисчерпаемыми ресурсами, обеспечивают достижение высокого качества продукции и конкурентоспособности японской продукции и технологий на международном рынке. То ключевое значение, которое придается этому направлению японского менеджмента, является признанием и осознанием факта, что именно оно является фундаментом успехов фирмы во всех остальных аспектах и направлениях управления[22].

Более того, основной чертой и особенностью является то, что управление фирмами строится в зависимости от возможностей человека, а не машины или производственных функций. Эта особенность японского управления стала основополагающей.

Поэтому в японских фирмах с течением времени сложилась развитая концептуальная схема управления человеческими ресурсами, которую можно представить в виде такой таблицы.

Таблица 1 Концептуальная схема управления человеческими ресурсами согласно «японской модели»

Таблица 1 Концептуальная схема управления человеческими ресурсами согласно «японской модели»

Стратегия

**Концептуальные
установки**

Методы

Преимущественная ориентация на эффективное использование «человеческого фактора» в управлении.

Система долгосрочного (пожизненного) найма.

Развитая система морально-психологического и материального стимулирования.

Развитая система интеграции персонала.

Медленное продвижение по лестнице (принцип «старшинства»).

Комплексная система оценки эффективности.

Горизонтальная ротация кадров.

Ориентация на групповые методы работы.

Взаимозаменяемость кадров. Универсализм в профессиональной подготовке.

Постоянная переподготовка кадров по принципу «сверху вниз».

Развитая система коммуникации и взаимодействия.

Внешнее сглаживание социальных различий между руководством и рабочими.

Консультативный (групповой) характер принятия решений.

Повышенное внимание к работникам.

Таким образом, стоит выделить характерные признаки японского управления:

1. Система доверия и гарантия занятости. Такие гарантии позволяют сохранить стабильность трудовых ресурсов и способствуют уменьшению текучести кадров. Стабильность является основой корпоративной общности, она гармонизирует отношения сотрудников с руководством, что, по мнению японцев, является необходимым условием для улучшения деятельности компании. Гарантию занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма.
2. Управление, основанное на информации. Сбор данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Руководители ежемесячно проверяют статистику доходов, чтобы убедиться, выполняется ли план, и одновременно предотвратить будущие препятствия на ранних этапах их возникновения.
3. Управление, ориентированное на качество. При управлении производственным процессом руководители большое внимание уделяют сбора данных о качестве выпущенной продукции. Как говорят японцы, «качество – это состояние сознания, производство – это образ благородного поведения»[\[23\]](#).
4. Ценности корпорации. Все сотрудники пользуются общей базой информации о политике и деятельности фирмы. Тем самым развивается атмосфера участия и ответственности на предприятии, что ведет к повышению качества производства.
5. Присутствие руководства на производстве. Управленческий персонал находится непосредственно в производственных помещениях, что позволяет решать проблемы в зависимости от их возникновения. Это также способствует формированию коммуникативных связей руководителей с работниками. В процессе решения проблемных ситуаций появляются новые идеи, которые приводят к соответствующим инновациям на производстве. Действуют кружки качества.
6. Поддержание порядка и чистоты. Наличие системы порядка и чистоты способствует производству высококачественной японской продукции. В целом, японское управление ориентированное на улучшение человеческих отношений: повышение моральных качеств сотрудников, стабильную занятость, гармонизацию отношений между работниками и руководителями.

Стоит выделить главные стратегии в управлении персоналом[\[24\]](#):

1. Пожизненный найм и система трудового стажа. Такой вид найма в классическом виде применяется в настоящее время на крупных и государственных предприятиях. Система пожизненного найма в Японии предусматривает, что работники пребывают в одной фирме с момента первого выхода на рынок труда и до выхода на пенсию. Суть пожизненного найма не в формальном правовом, юридическом закреплении, а в реальном обеспечении заинтересованности работников максимально работать во имя предприятия и пожизненно связать с ним свою судьбу. Бизнесменам были нужны преданные делу и предприятию работники, заинтересованные в достижении стратегических целей. Именно такой вид найма стал перспективным и не имел аналогов в мире.

Руководители предприятий, чтобы обеспечить себя необходимой рабочей силой, принимают на работу молодежь, которая только окончила учебные заведения. Стоит отметить, что новые работники проходят обучение и подготовку на предприятии (благодаря чему обеспечивается развитие кадров, соответствующих потребностям предприятия, и работают на нем практически до определенного возрастного ценза. Практика пожизненного найма связана непосредственно с расширением рынка труда внутри предприятия. Японская система управления стремится усилить связь работника с фирмой, доводя его до степени жертвоприношение себя во имя интересов организации. Связанный различными обязательствами перед фирмой (и учитывая разнообразные материальные стимулы), сотрудник не может оставить компанию, не потеряв основной части привилегий, или снизить интенсивность труда, потому что он, если его обойдет другой, будет переведен на менее престижную работу. Работнику выгодно работать всю свою жизнь на одном предприятии, где он получает максимальное внимание и уважение, а заработная плата увеличивается пропорционально времени, отработанному на предприятии. Повышение заработной платы в японских фирмах осуществляется ежегодно.

2. Система кадровой ротации. Суть системы заключается в перемещении работников по горизонтали и вертикали через каждые 2-3 года. Ротация происходит без согласия работника с целью расширения его кругозора, увеличение знаний, выявления резервов его роста и повышения качества продукции. Японцы считают, что именно такие методы приводят к тому, что специалист, руководитель в деталях знает всю специфику производства своего предприятия, сложно ввести в заблуждение, вероятность принятия непрофессионального решения является нулевым, увеличивается гибкость взаимодействия между звеньями руководства.

3. Система репутации. Каждый, заинтересован выполнять свои обязанности так, чтобы за ним утвердилась репутация инициативного, порядочного, воспитанного работника. Все индивидуальные особенности характера, способностей, навыков – все это отражается в характеристике.

4. Система образования и подготовки на предприятии. В Японии существует своеобразная модель обучения и подготовки персонала. Японские предприятия не требуют от учебных заведений специальной подготовки. Они сами учат своего работника уже после того, как приняли его на работу, предварительно оценив способности каждого. Система переподготовки и обучения включает в себя обучение во время работы, после работы и самообразование. Для разных категорий работников организуются курсы, дифференцированные по должностям и квалификациям, по темам, необходимым для профессионального роста. Следует выделить положительные стороны такой подготовки[25]:

- целью обучения во время работы является подготовка квалифицированных работников, всесторонне осведомленных с различных направлений работы предприятия, фирмы;
- работникам создается гибкая система занятости и равенства персонала, несмотря на занимаемые должности;
- постоянное поощрение к самообразованию;
- применение разнообразных стимулов для повышения мотивации труда (повышение заработной платы, улучшение условий труда, учет трудовых заслуг работника, служебный рост);
- корпоративный дух фирмы, принцип старшего.

5. Кружки качества. В кружки качества объединяются 5-10 работников разного уровня иерархии, которые выполняют подобную работу. Они собираются несколько раз в неделю. Целью кружков является изобретение набора методик, которые используются для решения проблем на производстве, его роста, снижения затрат, совершенствования технологических процессов.

6. Одним из методов закрепления связей служащих с руководством и фирмой является интенсивное общение одних с другими, которое выражается в различных формах. Например, утренние митинги: день начинается с физической зарядки и пения гимна своей фирмы; собрания, где предоставляется информация и

доводятся задания на выполнение работ; групповые собрания (кружков, дни рождения), церемонии (празднования дня основания фирмы, Нового года, спортивные встречи, поездки полностью или частично за счет компании). Все это сплачивает персонал компании, укрепляет его моральный дух и приверженность к фирме. Использование руководителями и работниками общих помещений для обеда ведет к непосредственности общения сотрудников с руководителями фирмы, распространение неформальных связей, которые проявляются в обсуждении проблем в барах, кафе, во время выездов на природу, посещения кружков по интересам.

2.2. Особенности принятия управленческих решений в японской модели менеджмента

Одно из центральных мест в деятельности руководителей занимает процесс принятия решений. Руководство любой целенаправленной, сознательной и организованной деятельностью в конечном счете сводится к подготовке, выработке и реализации решений. В отдельном случае принятые решения реализуются как управляющие, корректирующие действия, с помощью которых и реализуется управление в узком смысле этого слова. Но если рассматривать руководство организации, фирмами в более широком аспекте, то нетрудно заметить, что принятие решений - неотъемлемый и доминирующий процесс при осуществлении любой из отдельных функций управления[26].

В основе традиционной японской методологии принятия решений лежит система «ринги». Буквально перевести этот термин можно как «получение согласия на решение путем опроса (без созыва совещания или заседания)».

В японской организации можно выделить три основных уровня управления:

А) «Кейей» (руководство) - высший стратегический уровень управления. К нему относятся должности председателя и членов совета директоров, президента, вице-президентов и руководителей центральных служб. На этом уровне определяются стратегические цели и политика компании.

Б) "Канрио" (администрация) - средний тактический уровень. К нему относятся должности руководителей отделений фирмы и начальников отделов.

В «Иппан» (рядовой состав) - оперативный уровень управления. К этому уровню относятся должности линейных управляющих: руководители групп, начальники смен, участков, а также мастера и бригадиры[27].

Необходимо отметить, что "кейей", "канри", « иппан » трудно назвать уровнем управления в общепринятом понимании. Когда каждый из них характеризуется определенной властью и ответственностью. Отличительной особенностью японской организации является то, что в ней, как правило, не существует достаточно четкого разграничения уровней власти и ответственности.

Наиболее ярко особенность проявляется в традиционной форме процедуры принятия решений. При этом должна быть соблюдена определенная формальная процедура. Управляющий, от которого исходит инициатива принятия решения, составляет специальный документ, известный под названием «рингисе». В этом документе всесторонне описывается проблема и предлагаются рекомендации по ее решению. После этого «рингисе» передается на рассмотрение в те подразделения, деятельность которых хотя бы в какой-то мере затрагивается выдвинутой проблемой. После того как «рингисе» обойдет всех заинтересованных управляющих того уровня, на котором оно составлено, документ передается на следующий, более высокий уровень управления. После того как высший руководитель одобрит документ, решение считается принятым и приобретает характер директивы.

Существенной чертой в системе «рингисе» является то, что она предполагает сознательное использование косвенных методов управления. Выяснение мнения большого числа людей - участников процесса принятия решений расширяет понимание проблемы в целом и позволяет определить ее значение и влияние на деятельность фирмы. Решение поэтому является в значительной степени выражением коллективного мнения, разработанного внутри группы, а не привнесенного извне, и это обстоятельство приобретает большое положительное значение на этапе реализации. Групповой метод принятия решений при этом становится в известной степени стимулятором их выполнения и развития групповой мотивации. Этот метод повышает качество принятых решений. Обмен мнениями стимулирует появление совершенно новых идей[28].

Особенности японской экономической культуры, учет психологии людей, их социального статуса позволяют достичь больших успехов в производстве. Этот опыт способствует совершенствованию традиционных методов управления кадрами в других странах с развитой экономикой.

Примеры эффективного внедрения японской системы управления в чисто японских зарубежных корпорациях приведены профессором Йоркского университета (Торонто) Чарльзом Макмилланом: зарубежное предприятие японской компании «Киото Сиремик» в США в результате внедрения у себя японской системы управления персоналом достигло такой же высокой производительности, как на аналогичных предприятиях в самой Японии[29].

Чисто японские зарубежные компании уже давно действуют во многих странах мира. Способствуя развитию своего производства за рубежом, японские компании взяли за правило переносить всю свою систему управления на зарубежные заводы. Нельзя упустить из вида такой момент, как насаждение организационного климата [30]. Здесь такие основные элементы организации, как бригадные методы работы, строгая дисциплина и так называемое движение 5-С, что относится к системе Кайдзен, изображен на рисунке 1.

Движение 5

-

С

Сейкецу

(

чистота

)

Сицуке

(

дисциплина

)

Сейри

)

(

порядок

Сейтон

организованность

)

(

Сейсо

(

уборка

)

Рисунок 1- Движение 5-С

Выполнение этих правил является предпосылками для производства высококачественной продукции на базе высокой производительности. Однако использование японских методов управления персоналом сталкивается с различными трудностями. Проведенные в современных зарубежных корпорациях опросы менеджеров показали, что неясна с точки зрения местного персонала постановка цели; принятие важных решений руководством; ограниченность продвижения по служебной лестнице для работников; проведение бесчисленных совещаний, в которых принимают участие работники, не имеющие непосредственного отношения к делу; большие затраты времени. Все эти проблемы можно объединить в такие группы, что изображены на рисунке 2.

Рисунок 2- Недостатки японской модели менеджмента

По данным проведенных исследований данный результат произошел в связи с широким применением таких элементов японского стиля управления персоналом, как группы совершенствования производства, гибкое комплектование бригад и выборность бригадиров, постоянный контроль над производственным процессом со стороны самих работников, выполнение ими нестандартных смежных операций и т.д.

Заключение

В работе был проведен анализ японской системы управления. Изучение передового опыта является очень существенной и актуальной задачей. Изучение эффективных приемов в управлении персоналом дает широкую возможность их применения, при условии их адаптации к специфическим условиям работы организации, способствуя тем самым наиболее передовому и эффективному развитию системы менеджмента.

Итак, основными чертами японской модели менеджмента являются: преобладание линейно-функциональной организационной структуры корпораций; группирование компаний, высокая степень централизации управления; принятие решений путем многократных согласований на всех уровнях управления; система «пожизненного найма» рабочей силы с соответствующим набором мер стимулирования (оплата труда и карьерный рост в зависимости от возраста и стажа работы в «своей» компании) и патерналистский стиль отношений руководства и наемных работников.

Японская модель демонстрирует связь управления с философией, ведь именно в ней находят отражение такие атрибутивные черты философии, как создание целостной картины мира, уважение к знаниям, мировоззренческие, гносеологические, междисциплинарные, системные, синергетические, ее аксиологические аспекты. Значительную роль здесь играют соблюдение традиций, и понимание на глубинном уровне иерархического строения мира как в целом, так и социума.

Относительно значения исследования «японской модели» управления персоналом для нужд ТНК в условиях современных трансформаций, стоит признать, что несмотря на огромные расхождения в истории, экономическом укладе, традициях, ментальности, критическое применение японской модели преследует несколько обстоятельств. Во-первых, в японской модели используются все теоретические наработки, которые присущи традиционным теориям управления, применяется практически весь категориально-понятийный аппарат, несмотря даже на его экзотичность и нюансованность, вызванную японской спецификой, отражены все теоретические и социальные аспекты управления как общественного института и социального действия.

Кроме того, эффективность японской модели доказана во многих странах, где японские теоретики определенной степени воплощают свои методы и технологии, обучают и консультируют, часто выступая как антикризисные менеджеры. Все это в комплексе обуславливает необходимость в тщательном анализе и критическом учете японского положительного опыта управления, что в условиях глобализации и

транс национализации, становится не только необходимым, но и желанным в оптимизации общественных процессов и управлении ими.

Библиография

Адлер Ю.П. Дойти до самой сути. Предисловие к книге Масааки Имае «Гемба Кайдзен» / Ю.П. Адлер. – Альпина Бизнес Букс, 2015 – 250 с

Бадалова А.Г. Эволюция научной мысли в менеджменте и организации производства / А.Г. Бадалова, В.Г. Ларионов, С.Г. Фалько. – М. : Дашков и К°, 2015.- 410 с

Балынская Н.Р. Выбор стиля управления в организациях на принципах системного и ситуационного подходов в менеджменте / Н.Р. Балынская, З.В. Якобсон // Экономика и политика. – 2015. – № 2. – С. 14-20

Белогурова Н.Н. Основные модели менеджмента // Вестн. Ессентукского ин-та упр., бизнеса и права. – 2016. - № 13. – С. 201-204

Болтая Е. А. Исследование японской и американской модели менеджмента // Молодой ученый. — 2013. — №8. — С. 179-180.

Вахрушев В. Принципы Японского управления /В. Вахрушев. – М.: Прогресс, 1992. – 144 с

Вильданов Р. И. Эволюция стратегического направления научного менеджмента / Р.И. Вильданов, Р.Н. Шайбаков // Тенденции формирования науки нового времени : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. : в 4 Ч. /отв. ред. А.А. Сукиасян. – Уфа, 2014. – Ч. 1. - С. 27-32

Воронкова И. Е. Наука управления: основные школы // Экон. среда. – 2015. - № 4 (14). – С. 93-97

Гумеров М.Ф. Системный и феноменологический подходы в современном организационном менеджменте // Системный анализ в экономике - 2014 : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. – М., 2015. – С. 76-79.

Дукхани А.Б.Д. Об этапах эволюции теории управления / А.Б.Д. Дукхани, В.М. Минеева // Экономика и упр. – 2014. - № 2. – С. 101-102.

- Имяреков С. М. История менеджмента : учеб. пособие. – Саранск : Принт-издат, 2014-180 с
- Козлов В.О. История возникновения американских концепций научного менеджмента // Вестн. Поволж. ин-та упр. - 2013. - № 6 (39). - С. 97-103
- Коно Т. Стратегия и структура Японских предприятий: пер. с англ. Спициной. М. / Т. Коно. – Прогресс, 2013 – С.6
- Королёв Г.В. Эволюция науки управления / Г.В Королёв, О.И. Казаринова, Е.Б. Казаринова // Научный форум: экономика и менеджмент : сб. ст. по материалам X Междунар. науч.-практ. конф. – М., 2017. – С. 34-39
- Кравченко А.И. История менеджмента / А.И. Кравченко. - 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КноРус, 2015-210 с
- Макиева М.Б. Особенности американского менеджмента / М.Б. Макиева, С.З. Хетеева // Экономика и упр.: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. – № 18. – С. 25-28
- Мавлонов Р. Г. Менеджмент: эволюция формы и содержания / Р.Г. Мавлонов, Х.Ш. Пулодова, С.А. Истамова // Вестн. ТГУПБП. - 2012. - №4-С.21-24
- Немогай Н.В. Системный подход к менеджменту и маркетингу // Упр. в социал. и экон. системах. – 2015. – № 24. – С. 117-119
- Решетникова Е.В. Особенности менеджмента в США (на примере нефтяной компании Exxon Mobile) / Е.В. Решетникова, И.Д. Айба, М.М. Пухова // Трубопроводный транспорт: теория и практика. – 2015. – № 6. – С. 55-59
- Татенко Г.И. Теоретические аспекты использования системного и синергетического подходов в менеджменте // Управленческий учет. – 2013. – № 12. – С. 17-25
- Тесленко И.В. История менеджмента. – Екатеринбург, 2014-140 с
- Традиционная японская модель управления трудом [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://7nauk.ru/22-tradicionnaya-yaponskaya-model-upravleniyatrudom.html>
- Фаррахов В.Н. Модель менеджмента США / В.Н. Фаррахов, З.Ф. Фаррахова // Материалы науч. сессии ученых Альметьевского гос. нефтяного ин-та. – 2013. – Т. 1, № 2. – С. 43-45.

Хусаинова Г.А. Американская, японская и индивидуалистическая модели управления // NovalInfo. Ru. – 2014. – № 20. – С. 87-90

Яковлева И.Ю. Американская модель менеджмента / И.Ю. Яковлева, С.И. Климова // Наука и современность - 2015 : сб. науч. тр. – М., 2015. – С. 97-100

Фаррахов А. Г. Теория менеджмента. История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учеб. пособие. - М. : ИНФРА-М, 2014.- С.18

1. Белогурова Н.Н. Основные модели менеджмента // Вестн. Ессентукского ин-та упр., бизнеса и права. – 2016. - № 13. – С. 201-204 [↑](#)
2. Болтая Е. А. Исследование японской и американской модели менеджмента // Молодой ученый. — 2013. — №8. — С. 179-180.
[↑](#)
3. Болтая Е.А. Исследование японской и американской модели менеджмента // Молодой ученый. - 2013. - №8. - С. 179-180 [↑](#)
4. Козлов В.О. История возникновения американских концепций научного менеджмента // Вестн. Поволж. ин-та упр. - 2013. - № 6 (39). - С. 97-103 [↑](#)
5. Кравченко А.И. История менеджмента / А.И. Кравченко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : КноРус, 2015-С.21 [↑](#)
6. Тесленко И.В. История менеджмента. – Екатеринбург, 2014-С.89 [↑](#)
7. Белогурова Н.Н. Основные модели менеджмента // Вестн. Ессентукского ин-та упр., бизнеса и права. – 2016. - № 13. – С. 201-204 [↑](#)
8. Болтая Е.А. Исследование японской и американской модели менеджмента // Молодой ученый. - 2013. - №8. - С. 179-180 [↑](#)

9. Макиева М.Б. Особенности американского менеджмента / М.Б. Макиева, С.З. Хетеева // Экономика и упр.: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. – № 18. – С. 25-28 [↑](#)
10. Решетникова Е.В. Особенности менеджмента в США (на примере нефтяной компании Exxon Mobile) / Е.В. Решетникова, И.Д. Айба, М.М. Пухова // Трубопроводный транспорт: теория и практика. – 2015. – № 6. – С. 55-59 [↑](#)
11. Фаррахов В.Н. Модель менеджмента США / В.Н. Фаррахов, З.Ф. Фаррахова // Материалы науч. сессии ученых Альметьевского гос. нефтяного ин-та. – 2013. – Т. 1, № 2. – С. 43-45. [↑](#)
12. Хусаинова Г.А. Американская, японская и индивидуалистическая модели управления // NovalInfo. Ru. – 2014. – № 20. – С. 87-90 [↑](#)
13. Яковлева И.Ю. Американская модель менеджмента / И.Ю. Яковлева, С.И. Климова // Наука и современность - 2015 : сб. науч. тр. – М., 2015. – С. 97-100 [↑](#)
14. Балынская Н.Р. Выбор стиля управления в организациях на принципах системного и ситуационного подходов в менеджменте / Н.Р. Балынская, З.В. Якобсон // Экономика и политика. – 2015. – № 2. – С. 14-20 [↑](#)
15. Воронкова И. Е. Наука управления: основные школы // Экон. среда. – 2015. – № 4 (14). – С. 93-97 [↑](#)
16. Имяреков С. М. История менеджмента : учеб. пособие. – Саранск : Принт-издат, 2014.-С.18 [↑](#)
17. Фаррахов А. Г. Теория менеджмента. История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учеб. пособие. - М. : ИНФРА-М, 2014.-С.18 [↑](#)
18. Болтая Е.А. Исследование японской и американской модели менеджмента // Молодой ученый. - 2013. - №8. - С. 179-180 [↑](#)

19. Традиционная японская модель управления трудом [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://7nauk.ru/22-tradicionnaya-yaponskaya-model-upravleniyatrudom.html> [↑](#)
20. Коно Т. Стратегия и структура Японских предприятий: пер. с англ. Спициной. М. / Т. Коно. – Прогресс, 2013 – С.6 [↑](#)
21. Вахрушев В. Принципы Японского управления /В. Вахрушев. – М.: Прогресс, 1992. – С.4 [↑](#)
22. Адлер Ю.П. Дойти до самой сути. Предисловие к книге Масааки Имае «Гемба Кайдзен» / Ю.П. Адлер. – Альпина Бизнес Букс,2015-С.44 [↑](#)
23. Гумеров М.Ф. Системный и феноменологический подходы в современном организационном менеджменте // Системный анализ в экономике - 2014 : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. – М., 2015. – С. 76-79. [↑](#)
24. Немогай Н.В. Системный подход к менеджменту и маркетингу // Упр. в социал. и экон. системах. – 2015. – № 24. – С. 117-119 [↑](#)
25. Татенко Г.И. Теоретические аспекты использования системного и синергетического подходов в менеджменте // Управленческий учет. – 2013. – № 12. – С. 17-25 [↑](#)
26. Бадалова А.Г. Эволюция научной мысли в менеджменте и организации производства / А.Г. Бадалова, В.Г. Ларионов, С.Г. Фалько. – М. : Дашков и К°, 2015.-С.41 [↑](#)
27. Вильданов Р. И. Эволюция стратегического направления научного менеджмента / Р.И. Вильданов, Р.Н. Шайбаков // Тенденции формирования науки нового времени : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. : в 4 Ч. /отв. ред. А.А. Сукиасян. – Уфа, 2014. – Ч. 1. - С. 27-32 [↑](#)

28. Дукхани А.Б.Д. Об этапах эволюции теории управления / А.Б.Д. Дукхани, В.М. Минеева // Экономика и упр. – 2014. - № 2. – С. 101-102. [↑](#)
29. Королёв Г.В. Эволюция науки управления / Г.В Королёв, О.И. Казаринова, Е.Б. Казаринова // Научный форум: экономика и менеджмент : сб. ст. по материалам X Междунар. науч.-практ. конф. – М., 2017. – С. 34-39 [↑](#)
30. Мавлонов Р. Г. Менеджмент: эволюция формы и содержания / Р.Г. Мавлонов, Х.Ш. Пулодова, С.А. Истамова // Вестн. ТГУПБП. - 2012. - №4-С.21-24 [↑](#)