

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время, когда каждая организация становится сложнейшей системой с постоянно повышающимися экономическими затратами, важную роль в ней начинает играть система менеджмента. В XXI веке успех организации все в большей степени зависит от ее сотрудников. Сейчас необходимо не только разбираться в финансовой и экономической деятельности организации, важно также понимать психологию работников, механизмы, определяющие их поведение, налаживать эффективные коммуникации во внутренней среде и внешнем окружении. Принципы и методы менеджмента оказывают большое влияние на деятельность российских и зарубежных компаний. Многие менеджеры и руководители все больше осознают тот факт, что для эффективной деятельности организации необходимо учитывать особенности применения основ менеджмента. Современная Япония – это высокоразвитое в промышленном и научно-техническом отношении государство, один из трех мировых центров империалистического соперничества. Особенности экономического развития этой страны, ее достижения в передовых отраслях научно-технического прогресса, способность быстро реагировать на изменяющиеся условия мирового рынка привлекают внимание к «Стране восходящего солнца» во всем мире. Многие ученые и исследователи считают, что японская модель менеджмента является наиболее эффективной при управлении компаниями, – как для организаций, существующих в Японии, так и компаний других государств, реализующих принципы японского менеджмента. Именно это и обуславливает актуальность данной работы.

В качестве теоретической базы в курсовой работе были использованы труды российских и зарубежных ученых, таких как В.Н. Андреев, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, А.С. Булатов, Э.А. Капитонов, Р.Д. Льюис, С.Э. Пивоваров, Л.С. Тарасевич, А.И. Майзель, М. Мескон и многие другие.

Объект курсовой работы – модель менеджмента компаний. Предмет курсовой работы – реализация японской модели менеджмента и ее использование в российских условиях. Цель данной курсовой работы – проанализировать особенности реализации японской модели менеджмента и ее использование в

российских условиях.

Для достижения поставленной цели курсовой работы необходимо решить следующие задачи:

- дать экономико-географическую характеристику Японии и описать исторические условия ее развития;
- рассмотреть особенности японского менталитета;
- изучить два российских предприятия, которые в своей деятельности применяют принципы, технологии и особенности японского менеджмента.

К методам исследования можно отнести изучение теоретической литературы по рассматриваемой теме, анализ публикаций в периодической печати и источников в сети Интернет. Гипотеза работы – японская модель менеджмента, применяемая в российских компаниях, способствует эффективной деятельности данных фирм.

Данная курсовая работа содержит введение, две главы, заключение и список литературы. Во введении рассматриваются актуальность работы, научно-теоретическая база, главная цель работы и задачи, посредством которых достигается цель курсовой работы, выделен объект и предмет курсовой работы, описано содержание курсовой работы и обозначены методы исследования. В первой главе рассмотрены особенности японской модели менеджмента. Во второй главе проанализирована результативность применения японского менеджмента в России на примере двух компаний. В заключении подведены итоги работы и сделаны основные выводы по главам курсовой работы.

## **ГЛАВА 1 ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **1.1 Экономико-географическая характеристика Японии и исторические условия ее развития**

Япония – вторая в экономическом отношении держава капиталистического мира. По размерам валового национального продукта, объему промышленного производства и ряду других макроэкономических показателей она уступает только

США. На долю Японии приходится свыше 14% мирового валового продукта. Она лидирует в темпах экономического развития, в 1,5 – 2 раза превышающих показатели ведущих стран. В то же время по количественным макроэкономическим показателям Япония остается относительно слабой стороной треугольника США – Западная Европа – Япония, однако по многим качественным характеристикам она уже сейчас опережает большинство своих соперников[1].

Для того чтобы лучше понять особенности развития и становления менеджмента в Японии, подробно рассмотрим ее географическое положение, государственное устройство, основные черты японского населения, а также становление экономики.

Территория Японии находится на 4 крупных (Хоккайдо, Хонсю, Сикоку и Кюсю) и более 7 тысяч малых и мельчайших островов вулканического происхождения у Тихоокеанского побережья Азии общей площадью 372,2 тыс. кв. км. Все 4 крупных острова соединены между собой подводными тоннелями или мостами.

Расположенное между островами мелководное внутреннее Японское море имеет важное транспортно-экономическое значение. Около 70 % всей территории Японии покрыто горами со средней крутизной склонов свыше 15°, что затрудняет их использование для хозяйственного освоения. В Японии насчитывается около 60 действующих вулканов. Часты землетрясения, в среднем в год их регистрируется до полутора тысяч. В районе Токио ощутимые толчки происходят 1 раз в 3 дня. Равнины занимают лишь 18 % территории страны, 3 крупнейшие расположены на тихоокеанской стороне Хонсю. Здесь находятся все 6 крупнейших городов Японии. Ввиду сложности рельефа большая часть территории мало приспособлена для сельского хозяйства, а площадь обрабатываемых земель является сильно ограниченной. В то же время Япония обладает исключительно протяженной и сильно изрезанной береговой линией[2].

Значительная часть территории Японии находится в субтропических широтах с весьма благоприятными климатическими условиями и продолжительным вегетационным периодом. В конце лета сильное воздействие на погоду Японии оказывают тайфуны (мощные циклоны тропического происхождения), нередко причиняющие огромный урон хозяйству. В отличие от большинства других крупных стран мира Япония характеризуется слабостью сырьевой и топливно-энергетической базы, исключением являются гидроэнергоресурсы коротких горных рек. Отметим, что японская энергетика более чем на 80 % зависит от импорта энергоносителей (нефть, газ, уголь, уран и т.д.). Более половины энергобаланса приходится на нефть, но возрастает значение гидро- и атомной энергетики. Почвы Японии, как правило, не отличаются высоким качеством. Получение устойчивых

урожаев без обильного внесения минеральных и органических удобрений практически невозможно. Япония является одной из самых богатых лесом стран мира. Под лесами находится примерно 55 % территории. Однако качество данных лесов невысоко. Перейдем теперь к рассмотрению государственного устройства Японии.

Государственное устройство Японии – это конституционная парламентская монархия. Император является символом государства и единства нации и гарантом прав и свобод народа, но не принимает непосредственного участия в политической жизни страны, его роль в основном сводится к выполнению протокольных функций.

Высшим органом законодательной власти является парламент, состоящий из двух палат – Палаты представителей (480 мест) и Палаты советников (252 места), избираемых соответственно сроком на 4 и 6 лет, причем состав последней обновляется на 50 % каждые 3 года. Парламент назначает премьер-министра из числа депутатов, утверждает состав кабинета. Кабинет министров представляет исполнительную ветвь государственной власти. Третьей ветвью власти является судебная. В состав Верховного суда входят 15 независимых судей.

Япония – это унитарное государство, ее территория делится на 47 префектур, во главе которых стоят губернаторы, избираемые прямыми выборами, и префектуральные собрания. Столица Японии – город Токио (7,9 млн. чел., вместе с пригородами – 11,58 млн чел.), другие крупные города – главный порт страны Иокогама (3,4 млн. чел.), Осака (2,5 млн. чел.), Нагоя (2,1 млн. чел.), Саппоро (1,8 млн. чел.), Киото – столица до 1868 г. (1,4 млн чел.), Кавасаки (1,2 млн чел.), Хиросима (1,1 млн чел.), Сэндай (1,0 млн чел.). Денежная единица Японии – иена, плавающий курс которой к доллару США постоянно меняется<sup>[3]</sup>. Перейдем далее к рассмотрению основных черт населения Японии.

По численности населения Япония входит в первую десятку стран мира. В начале XXI века более 800 тысяч этнических японцев проживало за границей, в том числе почти 40 % – в США, 10 % – в Бразилии, 7% – в Великобритании, 5,5 % – в Китае, 4,2 % – в Австралии. Из проживающих в настоящее время в Японии примерно 1,5 млн. иностранцев: 41 % приходится на корейцев, 19 % – на китайцев, 14 % – на бразильцев, 7,5 % – на филиппинцев, 2,8 % – на американцев. Таким образом, можно сделать вывод, что свыше 99 % населения – японцы (нихондзин), государственный язык – японский. К коренному населению относятся и айны, проживающие в основном на севере страны и являющиеся первыми ее обитателями. Национальную религию – синтоизм – исповедует примерно 49,4 %

населения, буддизм – 44,7 %, христианство – 0,8%, другие религии – 5,1%.

Плотность населения Японии – одна из самых высоких в мире, примерно 70 % населения страны проживает в сравнительно узкой полосе, расположенной вдоль Тихоокеанского побережья острова Хонсю между Токио и Северным Кюсю (так называемый Тихоокеанский пояс). Свыше 40 % населения сосредоточено в Токио, Осаке и Нагое и в прилегающих к ним районах[4].

Что касается уровня и системы образования, то можно отметить, что сплошная грамотность была достигнута еще в начале XX века, когда в стране была введена система обязательного начального образования. Действует Закон 1947 года об обязательном бесплатном девятилетнем неполном среднем образовании (6 лет – начальное и 3 года – среднее). Для поступления в университет требуется получить высшее среднее образование (12 лет). 40 % выпускников средней школы поступает в университеты и 10 % – в другие высшие учебные заведения (колледжи, высшие технические школы). В начале XXI века в Японии было около 650 государственных, муниципальных и частных университетов, в которых обучались свыше 2,7 млн. студентов. Почти 1 млн. человек получали образование в высших технических школах и колледжах, число которых на указанный момент превышало 5,5 тыс.

По уровню здравоохранения Япония занимает одно из первых мест в мире. Государственные расходы на здравоохранение ежегодно составляют более 5 %, частные – более 2 % ВВП. Япония занимает первое место по средней продолжительности жизни населения – 81 год (мужчины – 77 лет, женщины – 84 года).

Что касается уровня жизни, то можно утверждать, что даже несмотря на рецессию 90-х гг. XX века, Япония входит по ключевым показателям этого уровня в группу ведущих стран мира. Индекс человеческого развития в Японии входит в первую десятку стран мира (0,928).

Если утверждать об экономическом состоянии Японии, то бесспорно, что на всех этапах своего развития Япония отличалась активным вмешательством государства в экономическое развитие, в основном через промышленную политику, что в 60 – 80-е гг. XX века обеспечило сначала сверхвысокие темпы прироста ВВП, а после кризиса 70-х гг. XX века из-за резкого повышения цен на нефть – перестройку промышленности, внешнеэкономических связей и финансовой сферы[5].

То есть, с конца 80-х гг. XX века в связи с обострением экономических противоречий с основными торговыми партнерами, нарастанием конкуренции со

стороны новых индустриальных стран в Японии была начата структурная перестройка экономики в направлении расширения внутреннего спроса, дальнейшего повышения роли сферы услуг и информатики в экономике, развития собственного научного – технического потенциала. Важным элементом приспособления японской экономики к новым условиям стал перевод производственных мощностей обрабатывающей промышленности за границу – в страны с емкими рынками или с более дешевой рабочей силой и более благоприятными валютными курсами.

До середины 70-х гг. XX века для денежно-кредитной сферы Японии была характерна сбалансированность государственных финансов. Одновременно правительство контролировало финансовые потоки – Центральный банк указывал коммерческим банкам масштабы и темпы их кредитной экспансии.

Кризис 70-х гг. XX века породил дефицит государственного бюджета, который финансировался выпуском облигаций госзаймов, особенно активно в 90-е гг., в результате чего размеры государственного долга в 2000 г. составили 141,5% ВВП. Однако дефицитное финансирование в качестве метода стимулирования экономического роста не дает желаемых результатов. При этом страна страдает не от инфляции, а от дефляции – наблюдается значительное падение оптовых и розничных цен за последние 5 лет.

Что касается бюджетно-налоговой системы, то можно отметить, что финансовый год в Японии начинается 1 апреля и заканчивается 31 марта следующего года. Доходная часть формируется в основном за счет поступлений от налогов и гербовых сборов (57,3 %), другие поступления составляют незначительный процент (4,4 %). Однако после кризиса 70-х гг. заметной становится разница между доходной и расходной статьями, и правительство вынуждено прибегать к займам в виде государственных облигаций. Выплата процентов по займам превратилась в крупную расходную статью бюджета. Основными налогами являются подоходный налог (его высшая ставка – 65 %), корпоративный налог (50 %), а также косвенные налоги, прежде всего потребительский.

На долю Японии приходится около 12 % мирового промышленного производства. Развиваются преимущественно новые и новейшие отрасли промышленности, базирующиеся на передовых технологиях: производство связи и информатики, новых материалов, биотехнологий. Страна занимает первое место в мире по производству судов (52 % мирового объема), автомобилей (23,9 %), тракторов, металлообрабатывающего оборудования, бытовой электроники, роботов. На долю

Японии приходится 18,4 % мирового производства телевизоров, 14,3 % – выплавляемой стали, 12,3 % – искусственных волокон.

Добывающая промышленность играет незначительную роль в национальной экономике (0,2 % ВВП), практически вся промышленность и энергетика работают на привозном сырье и топливе. Наиболее значительны запасы каменного угля и железной руды, однако в большинстве своем они низкого качества, условия добычи довольно сложные, в связи с чем упор уже давно делается на импорт.

Обрабатывающая промышленность является основой всей промышленной структуры (23,5 % ВВП и 20,5 % занятых) и в настоящее время переживает период структурной перестройки, когда взят курс на приоритетное развитие наукоемких отраслей, производящих высокотехнологичную продукцию с высокой добавленной стоимостью.

По объему выплавки стали в 80-е гг. XX века Японии выходит на второе, а затем и первое место в мире, в течение ряда лет уровень производства стали оставался на отметке 100 млн. т. Отрасль на 100 % зависит от импорта железной руды и коксующегося угля.

Цветная металлургия тоже базируется на привозном сырье, однако собственная выплавка не обеспечивает спрос, например 99 % потребляемого алюминия ввозится.

Характерной чертой сельскохозяйственного производства в Японии является низкая для развитых стран производительность труда и более высокая себестоимость продукции. В настоящее время средний размер землепользования при общей тенденции к увеличению составляет всего 1,4 га. Малые размеры хозяйств делают невозможным применение в широких масштабах сельхозтехники, что снижает возможности страны по расширению масштабов производства сельхозпродукции. К тому же в 80-е и 90-е гг. XX века происходит либерализация импорта сельхозпродукции.

Серьезной проблемой сельского хозяйства страны является обеспеченность трудовыми ресурсами. Особенности географического положения страны и исторически сложившиеся традиции питания уже давно сделали Японию одним из лидеров мирового рыболовства. Для значительной части японцев рыба и морепродукты являются главным источником протеина, ежедневное потребление морепродуктов составляет в среднем около 200 граммов, что в 3 раза превышает соответствующие показатели для США и Англии. В настоящее время Япония

занимает второе место в мире после Китая по объему суммарного вылова (прибрежное океаническое рыболовство). Пик был достигнут в 1988 году, когда было выловлено 12,78 млн. тонн рыбы и других морепродуктов, затем происходит сокращение вылова. Снижение уловов произошло под воздействием все более жестких условий международного регулирования рыболовства, неблагоприятного состояния ресурсов, растущей конкуренции.

Социальная сфера. Рецессия 90-х гг. XX века создала ряд очагов напряженности в социальной сфере. В настоящее время безработица достигла 5 % численности экономически активного населения. Прекратился рост номинальной и реальной зарплаты, сократились располагаемые доходы. Усилилась стратификация общества. Вместе с тем благосостояние, достигнутое населением страны в минувшие десятилетия, позволяет сохранить достаточно высокий жизненный уровень[6].

Внешнеэкономические связи. В течение всего послевоенного периода внешнеэкономическая стратегия сводилась к форсированию экспорта готовой продукции для оплаты во все возрастающих масштабах ввоза сырья и передовых технологий, при этом внутренний рынок защищался четко отлаженной системой тарифных и нетарифных барьеров. Такая система не могла не вызывать недовольства у торговых партнеров. По мере роста экономического могущества Японии, совершенствования ее производственного аппарата, удорожания рабочей силы страна начала сопровождать товарный экспорт экспортом капитала и поэтапной либерализацией своего внутреннего рынка. Таможенные тарифы Японии теперь одни из самых низких в мире, система нетарифных барьеров близка к полному демонтажу, рынок практически открыт, за исключением нескольких видов сельскохозяйственной продукции, японские ТНК активно поглощают зарубежные компании или создают с ними стратегические альянсы.

Таким образом, можно сделать вывод, что Япония является высокоразвитой страной с благоприятной государственной политикой. Несмотря на то, что в экономико-географическом положении страны присутствуют определенные проблемные области, Япония в настоящее время занимает ведущие позиции в международной социально-политической системе. Перейдем теперь к рассмотрению особенностей японского менталитета.

## **1.2 Особенности японского менталитета**

Даже в одной стране можно найти компании с разными организационными культурами, но еще более заметно различие национальных деловых культур. Именно поэтому актуально рассмотрение наиболее интересных особенностей японского менеджмента. Но перед тем как перейти к описанию особенностей японского менталитета, дадим определение менеджменту как процессу управления и рассмотрим его сущность.

Менеджмент (от англ. management – организация, управление, заведование) – это процесс управления производством, который представляет собой «совокупность методов, принципов, форм и средств управления организацией, которые ставят своей целью повышение эффективности производства и, как следствие, увеличение прибыли»[\[7\]](#). Менеджмент можно определить как умение достигать целей организации с помощью использования физического и интеллектуального труда сотрудников, которые работают в организации. Менеджмент можно также рассматривать как практическую деятельность, науку, предмет изучения, а также направление подготовки специалистов. Менеджмент как строгая наука и теоретическая концепция возник в начале XX века. Менеджмент реализуется в коммерческой сфере, социальной сфере, политической и других сферах общества. При этом термин «менеджмент» чаще всего применим к управлению социально-экономическими процессами на уровне организации, которая действует в рыночных условиях. При этом именно в XX веке знания о поведении впервые создаваемых систем могут быть получены только с помощью активных форм познания, основанных на эксперименте. Это означает, что менеджмент становится не только наукой, но сферой практической деятельности.

Менеджмент является сложным объектом изучения, который может быть представлен в различных аспектах. По мнению российского исследователя В.Н. Андреева изменение системы менеджмента, которые происходят практически постоянно, «определяются изменениями среды хозяйствования, с одной стороны, и естественным развитием и совершенствованием форм и методов производственно-хозяйственной деятельности, – с другой»[\[8\]](#).

Как считает российский ученый Л.И. Лукичева менеджмент – это «вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей предприятия, путем использования труда, интеллекта и мотивов поведения людей с учетом обеспечения их удовлетворенности трудом»[\[9\]](#).

По мнению известного зарубежного исследователя Майкла Х. Мескона менеджмент – это «процесс планирования, организации, мотивации и контроля, который

необходим для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации»[\[10\]](#).

Существует несколько точек зрения на сущность менеджмента:

- считается что введение термина «менеджмент» – это дань моде, увлечение западными экономическими теориями; поэтому можно без ущерба для дела заменить иностранное слово «менеджмент» русским словом «управление»;
- менеджмент рассматривается как средство капитализации экономики, то есть как управление экономикой в условиях частной собственности;
- менеджмент – это система управления в условиях рыночной экономики, при этом рыночная экономика рассматривается как межформационное образование, то есть как смешанная экономика;
- менеджмент – это управление людьми.

Очевидно, что справедлива каждая из приведённых точек зрения. Поэтому будем рассматривать менеджмент как особый тип управления предпринимательской деятельностью в условиях рыночных отношений.

При этом управление, как считают В.В. Азими́на, В.Н. Андреев и Г.П. Соляник, является «существенной частью трудовой деятельности на любом предприятии, так в его рамках координируется использование ресурсов и усилий работников, обеспечивается успешное достижение целей предприятия»[\[11\]](#).

Данные авторы также выделяют черты, которые характеризуют управление:

- процесс управления нацелен на последовательное выполнение непрерывных и взаимосвязанных видов деятельности;
- управление предполагает работу с людьми и посредством их с другими ресурсами предприятия;
- управление концентрируется на достижении целей предприятия[\[12\]](#).

Менеджмент можно выразить с помощью такой формулы: обучение + опыт + искусство = менеджмент. То есть для успешного управления организацией необходимо иметь необходимую теоретическую базу, владеть терминологией, знать сущность процессов, происходящих в организации. Обучение заключается в усвоении и теоретических и практических знаний (например, участие в различных тренингах, деловых играх). Опыт приобретается в процессе практической

деятельности. Искусство в менеджменте подразумевает тот факт, что для управления организацией все же нужны особые, специальные способности и качества. При этом менеджмент как качество руководства, по мнению зарубежного ученого Джона Стредвика, «предполагает реализацию преимуществ организации» [\[13\]](#).

В настоящее время для успешной деятельности любой организации необходимо создание системы управления организацией, которая состоит из четырех подсистем:

- методология управления (включает цели, задачи, законы, принципы, функции, средства и методы, школы управления);
- процесс управления (включает систему коммуникаций, варианты процесса управления, разработку и реализацию управленческих решений, выбор характеристик информационного обеспечения);
- структура управления (включает функциональные структуры, схемы организационных отношений (линейные, матричные), организационные структуры, систему обучения персонала);
- техника и технология управления (компьютерная техника, сети связей, система документооборота).

При этом центральное место занимает цель (цели) предприятия. Цели предприятия – это «конкретные уровни или результаты, которых оно хотело бы достигнуть в процессе своей деятельности» [\[14\]](#). При этом общая цель предприятия и подцели, сформированные для его различных структурных подразделений, а также подцели отдельных работников составляют иерархию целей, под которой понимается многоуровневая структура взаимосвязанных и взаимосогласованных целей, распределенных между исполнительными структурами организации и направленных на достижение общей цели.

Методология управления и процесс управления формируют управленческую деятельность как процесс, а структура и техника – как явление. Все элементы, входящие в систему управления, должны быть профессионально организованы. Рассмотрим более подробно различные структуры управления и их элементы. Отмечено, что отношения между элементами «поддерживаются благодаря коммуникациям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные» [\[15\]](#).

На горизонтальном уровне характерными связями являются процессы согласования. На вертикальном уровне – процессы подчинения. При этом в рамках структуры управления происходит управленческий процесс (коммуникации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления.

Выбор структуры управления зависит от стратегии развития организации, технологии, ее размеров, характеристик окружающей среды (клиенты, партнеры, конкуренты и т.д.) Иерархическая структура управления эффективна для тех организаций, которые выполняют рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи. Дивизиональная структура управления характерна для организаций, которые расширяют границы своей деятельности. Проектная структура управления характерна для организаций, которые хотят быть лучше приспособленными к динамичным изменениям внешней и внутренней среды. Матричная структура управления позволяет организациям решить проблемы координации и связать вместе процессы деятельности элементов базовой структуры и временных групп. Бригадная структура управления характерна для организаций с групповой формой организации труда и производства. Отметим, что в настоящее время в России существует большое число различных организаций с разными структурами управления. Однако структура управления во многом определяется типом организации (производственная, научная, творческая и так далее). Для традиционных организаций наиболее характерны структуры, коммуникации в которых происходят в основном в вертикальном направлении (иерархическая, дивизиональная), а для творческих организаций характерны гибкие связи и коммуникационные процессы, носящие как горизонтальный, так и вертикальный характер.

Существует несколько уровней менеджмента: топ-менеджмент (директора фирм), мидл-менеджмент, линейные руководители (бригадиры).

Менеджер – это субъект управления, профессиональный управляющий, прошедший специальную подготовку. Он занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди. По мнению российских исследователей О.С. Виханского и А.И. Наумова, менеджер – «это член организации, который осуществляет управленческую деятельность и решает управленческие задачи»[\[16\]](#).

Менеджер – это наемный специалист, обученный искусству управления. Отличие менеджера от руководителя заключается в том, что руководитель управляет людьми, а менеджер может управлять любыми процессами. По мнению российских

ученых А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина менеджер – это человек, «который направляет деятельность других людей в организации»[\[17\]](#).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что менеджеры и руководители для того, чтобы грамотно и эффективно управлять организацией и поведением персонала, должны учитывать все факторы, оказывающие влияние на процесс менеджмента. Перейдем теперь к рассмотрению особенностей японского менталитета.

Поразительные успехи Японии в экономическом развитии в последней трети XX столетия предопределили то неослабное внимание, которым пользуется и сама страна, и методы ее менеджмента во всем мире. Огромное количество литературы, в том числе и на русском языке, позволяет, что называется, в мельчайших деталях рассмотреть разные стороны и специфику феномена японского управления, а многое из него уже заимствовано в разных странах мира. Тем не менее, систематизация основных черт национального стереотипа будет в любом случае полезна российскому международному менеджеру, в том числе и для понимания истоков этого феномена.

Базовыми чертами стереотипа следует признать чрезвычайно продуктивное сочетание поистине бесконечного трудолюбия и терпения японцев со столь же бесконечным внутренним стремлением к красоте и совершенству. Говоря о продуктивности этого сочетания, прежде всего имеются в виду те замечательные результаты, к которым это сочетание привело в сфере материального производства. Действительно, ведь трудолюбие, в основе которого – терпение и настойчивость, присущи в равной мере и китайскому стереотипу; но, будучи лишенным японского стремления к совершенству, законченности и красоте, оно, по определению, может вести (и реально приводит) к некачественным конечным результатам. Обратная картина в Японии, товары и услуги которой стали синонимом высочайшего качества. И если говорить об организационной стороне дела – системах и методах управления качеством, то в Японии они идеально подходят к национальному стереотипу, они не чужды ему; в этом главная причина результативности всех систем и методов, которые в других странах хотя и дают известные результаты, но, как правило, далеко не японского уровня.

Японцы – безусловные традиционалисты, но, как и во многом другом, – оригинальные традиционалисты. Бережно сохраняя все лучшее в своей культуре, они жадно воспринимают и очень умело адаптируют лучшие достижения других стран и наций. Прилежные ученики и подражатели, они доводят до совершенства

заимствованное и возвращают его авторам с немалой выгодой для себя. При этом здоровый практицизм японцев очень сильно проявляется и в том, что они постоянно чутко улавливают именно практическую, утилитарную ценность всего, что заимствуется, а их природная гибкость и адаптивность позволяют очень четко отвечать и на соответствующие сигналы других стран и наций о желательной для них полезности. Сегодня, по-видимому, никто в мире не может соответствовать японцам по скорости и точности учета самых разнообразных требований регионов, стран, отдельных групп покупателей и скорости их реализации в товарах и услугах.

Стало уже общим местом частое повторение тезиса о «группизме» японцев, то есть дисциплинированности и преданности чувству долга перед коллективом (группой), признании безусловного авторитета коллектива, готовности приносить в жертву ему личные нужды и интересы. Российский международный менеджер должен, однако, помнить, что, будучи преданным и безукоризненно честным по отношению к общему делу, японский партнер ожидает того же и от своего партнера, точно и объективно оценивая и его готовность приносить при необходимости частные интересы в жертву коллективным усилиям, и дисциплинированность, и умение искать компромиссы.

Если говорить об обыденности – житейских чертах нации, то это прежде всего вежливость и деликатность (безусловно навеянные конфуцианством, весьма сильно повлиявшим на все развитие Японии), крайняя аккуратность и чистоплотность (весьма высоко ценимая и в партнерах) и, что называется, естественная восточная преданность самообладанию и абсолютному контролю над личным поведением и эмоциями. Поскольку все это в той или иной мере прослеживается во всех восточных культурах, умение понимать и с пользой для дела учитывать эти черты в японских партнерах может быть полезным и в других деловых контактах, и особенно – в Юго-Восточной Азии, развитие которой весьма интересно с точки зрения перспектив экономического восстановления и обновления (тем более, что японский бизнес имеет там мощнейшие бастионы, и японские деловые люди считают этот регион своего рода вотчиной Страны восходящего солнца)[\[18\]](#).

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает ее исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее можно сказать, что основные принципы

японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения.

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения своим подчеркнuto прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, и это даёт возможность использовать чувство коллективизма максимально эффективно.

Чем отличается японский метод управления от методов, используемых в большинстве стран Европы и Америки? Прежде всего своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий – повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является максимизация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления:

- гарантия занятости;
- гласность и ценности корпорации;
- управление, основанное на информации;
- управление, ориентированное на качество;
- постоянное присутствие руководства на производстве;
- поддержание чистоты и порядка[\[19\]](#).

Японская модель менеджмента включает ряд особых методов производства, политику в области персонала, особый подход к организации производства, менеджменту и диверсификации бизнеса, причем все это подчинено общим целям фирмы. Эта модель объясняет особенности производства, дистрибуции, сбыта и другие нюансы японской модели менеджмента. Преимущества японской модели менеджмента, которые выделяют и западные, и японские ученые, включают

быстрый рост квалификации сотрудников, сильное чувство общности, высокую лояльность сотрудников к компании, умение и желание менеджеров учитывать долговременные последствия своих решений.

Таким образом, среди основных принципов японской модели менеджмента можно также выделить следующие:

- высокое качество и низкие затраты;
- разнообразие моделей продукции и их характеристик;
- система бережливого производства;
- отношения к сотрудникам как к важному активу компании;
- пожизненный наем;
- лидерство на основе консенсуса;
- прочные связи между компаниями;
- долгосрочные цели;
- внутренняя диверсификация в быстроразвивающиеся отрасли;
- тесные взаимоотношения с правительством;
- высокое качество и низкие затраты[20].

Японская модель менеджмента основана на убеждении, что для получения конкурентных преимуществ нужно одновременно предлагать высокое качество продукции и услуг и снижать себестоимость. Центральная идея этого подхода – совершенствование производственного процесса, при котором сокращаются затраты, но одновременно, благодаря уменьшению числа дефектов и переделок, снижению числа комплектующих и задержек времени, повышается качество. Японские компании поняли, что стандартизация, массовое производство и устранение лишних операций не только сокращают затраты, но и служат лучшим методом достижения устойчиво высокого качества и соблюдения сроков.

Японские компании стремились вывести на рынок широкий диапазон моделей продукции с разнообразными характеристиками. Обычная же практика предполагала выпуск стандартных моделей товаров с широким диапазоном

дополнительных возможностей. Основным направлением была многофункциональность, то есть способность продукта выполнять множество задач. Стоит отметить, что японские компании постоянно выводили на рынок все новые и новые модели, существенно сократив при этом жизненный цикл.

Система бережливого производства сыграла центральную роль в японской модели менеджмента. Этот подход, впервые предложенный компанией Toyota, рассматривает разработку, производство и закупки как целостную систему. Оптимизируя эту систему, Toyota одновременно добилась высокого качества продукции, высокой производительности, гибкости производственного процесса и своевременности поставок. Истоки системы бережливого производства относятся ко времени основания Toyota Motor Company в 1930-х годах, когда ее основатель Кийтиро Тоёда обратил особое внимание на систему доставки «точно вовремя». В конце 1940-х годов Тайити Оно, который в то время работал в Toyota мастером, объединил такие элементы подходов Форда и Тейлора, как стандартизация и ремесленная система, что позволило работникам овладевать разнообразными навыками. Компания Toyota постоянно совершенствовала эту гибридную систему, и скоро ее приняли многие другие японские компании.

Для японских компаний характерны дух сотрудничества, взаимозависимость, а между руководством и подчиненными устанавливаются патерналистские отношения. Если японская компания заключает договор с американской фирмой, то на японо-американском совместном предприятии американцев интересует, прежде всего, прибыль, японцы же озабочены разделом сфер влияния. Решения японцы принимают на основе консенсуса, поэтому ни один из членов компании не будет проявлять свою индивидуальность. Они используют имя своей компании или «мы», но никогда не используют «я». В Японии, где банальности обязательны, существует почти фиксированный промежуток времени, по истечении которых старший по положению произносит «Jitzu wa ne...» («Предметом разговора является...»), – и в этот момент все начинают работу. В организационной культуре стран Востока часто мотивацией служит стремление повысить репутацию и престиж группы, причем менеджеры ведут за собой подчиненных к достижению определенной цели и работают большее количество времени, поскольку показывают личный пример.

По мнению кандидата социологических наук, консультанта и партнера кадрового центра «Лидер» Института государственной службы и управления И. Юрасова, в Америке доминирует культура успеха, в Европе – согласия, в Японии – синтеза, а в России – принадлежности, правил и силы[21]. Пунктуальность в прибытии в Японии

также считается важной – больше, чем во многих других азиатских странах. В качестве критериев при подборе персонала в японских фирмах применяют: совмещение профессий, способность работать в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела, умение решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач и так далее[22].

Таким образом, можно сделать вывод, что организационная культура особенно сильна именно в организациях Японии. Компания в Японии – это святое. Организация рассматривается не как совокупность рабочих мест, объединяющих отдельных работников, а как коллектив. Отметим, что после того как служащие приняты на работу, они демонстрируют полную преданность своей компании, грань между личной жизнью и работой для них стирается. При этом их преданность компании вознаграждается пожизненным наймом и регулярным продвижением по службе.

## **ГЛАВА 2 РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ**

### **2.1 Исследование процесса предоставления транспортно-логистических услуг компании ООО «ЯПОНА-МАМА»**

ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» – предприятие, созданное в 1997 году на территории Российской Федерации. Полное наименование организации: общество с ограниченной ответственностью «Компания «ЯПОНА-МАМА». С 1999 года компания является членом Ассоциации Международных Автомобильных Перевозчиков (АСМАП).

ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» берет на себя организацию грузоперевозок и предоставляет услуги по доставке сборных грузов из Европы; услуги по автоперевозкам, авиаперевозкам, железнодорожным, морским и смешанным (мультиmodalным, интерmodalным) перевозкам; а также услуги по логистике (оптимизации перевозки), экспедированию (сопровождению и охране) груза, таможенному оформлению экспортно-импортных операций. В комплекс услуг компании входит также перевозка негабаритных и опасных (ADR) грузов.

Полный комплекс услуг по доставке включает:

- доставку грузов из любой точки Европы до склада в Германии;
- консолидацию, обработку и хранение грузов на складе;
- страхование;
- таможенную очистку.

Использование всех видов транспорта позволяет оптимизировать доставку груза из любой точки мира. Для перевозки грузов компания использует собственные автомобили и автомобили перевозчиков-партнеров. Это позволяет быстро и качественно выполнять требования клиента по доставке груза. Компания располагает собственным парком большегрузных магистральных тягачей с различными видами тентованных полуприцепов объёмом от 82 кубических метров. При этом основными направлениями международных автоперевозок являются страны Европы, дополнительными направлениями – Россия, страны СНГ и Азии.

ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» – достаточно перспективное предприятие, осуществляющее свою деятельность вот уже более 10 лет. Общество с ограниченной ответственностью «Компания «ЯПОНА-МАМА» успело зарекомендовать себя как успешно развивающаяся компания. Ценовая политика фирмы включает расчет цены на грузоперевозки по двухставочному тарифу, который предусматривает формирование цены из стоимости пробега автомобиля и стоимости затраченного на работу времени, измеряемого в машино-часах. В компании также существует система скидок.

Управление ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также Уставом предприятия. В процессе деятельности на предприятии сформировался порядок выполнения должностных обязанностей, определенные правила и нормы по решению производственных задач и реализации основных целей предприятия.

Организационная структура управления ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» – это целостная система, разработанная таким образом, чтобы работники предприятия могли с большим эффектом достигать поставленных перед ними целей.

Организационная структура предприятия определяет его состав и систему подчинения в общей иерархии управления. В данной организации организационная структура управления – линейная.

ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» возглавляет генеральный директор, который организует всю работу компании и несет полную ответственность за ее состояние и деятельность. Генеральный директор представляет компанию во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом компании, заключает договора, издает приказы по компании, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников компании, открывает в банках счета компании.

Таким образом, можно выделить еще одну особенность данного предприятия – оно является централизованным, так как генеральный директор имеет необходимые полномочия для принятия важнейших решений. Благодаря этому не происходит дублирования работ, а при возникновении определенных проблем в процессе деятельности большинство решений принимается генеральным директором. В компании работают высококвалифицированные специалисты, имеющие высшее и среднее специальное образование с опытом работы до 10 лет.

Организационная структура ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» представлена на рисунке 1.

## ***Охрана***

### **Генеральный**

### **директор**

### ***Бухгалтерия***

### ***Коммерческий отдел***

Гл. бухгалтер

### ***Транспортный отдел***

Директор по комм. вопросам

### ***Таможенный отдел***

### ***Финансовый отдел***

Начальник отдела

Менеджер по продажам

Менеджер по снабжению и логистике

Зав. информационно-рекламным отделом

Финансовый директор

Начальник отдела

Водители-экспедиторы

Инженер по ремонту авто

Менеджеры по перевозкам

Консультанты по тамож. оформлению экспорт.-импортным операциям

Логисты

Фин.менеджеры

Бухгалтера

Кассиры

Рис.1. Организационная структура ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА»

Перейдем теперь к анализу внутренней и внешней среды компании.

Для оценки внутренней среды ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» необходимо произвести анализ сильных и слабых сторон деятельности, используя SWOT-анализ. Отметим, что при формулировании стратегии компании необходимо четко представлять возможности и угрозы, включая возможности и угрозы на каждом из рынков (если их несколько).

Результаты SWOT-анализа представлены в таблице 1.

Одной из характеристик сильных сторон деятельности ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» является высокое качество обслуживания. Повышение качества обслуживания происходит под влиянием конкуренции на рынке. Понижение цен для ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» не является приемлемым, так как не покрывает основных затрат.

По результатам SWOT-анализа наиболее актуальной стратегией на данном этапе является стратегия ST (усиление конкурентоспособности), использование всех сильных сторон для усиления конкурентоспособности на рынке, более тщательная реклама. При этом ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» должно использовать свое конкурентное преимущество для привлечения клиентов и увеличения объемов от оказания услуг.

Таблица 1 – Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны:

1.Цены на услуги ниже, чем у конкурентов;

2.Ассортимент предлагаемых услуг очень широкий;

3.Подход к работе с клиентами на высоком уровне;

4.Менеджеры фирмы имеют высшее образование;

5.Сильная корпоративная культура фирмы.

Слабые стороны:

1.Нехватка сотрудников (менеджеров), подходящих для работы в данной организации;

2.Имидж компании еще не на высоком уровне

Возможности:

1.Расширение бизнеса;

2.Выход на новые рынки (расширение круга клиентов за счет выхода на регион);

3.Возможности привлечения заемных средств

Стратегия SO (позиция лидера)

WO (возможности инвестирования)

Угрозы:

1.Появление новых сильных конкурентов;

2.Активизация существующих конкурентов;

Стратегия ST (усиление конкурентоспособности)	WT (уход с рынка, либо объединение)
---	-------------------------------------

3.Увеличение законодательного давления.

Воздействие внутренней среды обусловлено сильными сторонами с точки зрения клиентов:

- демократичная ценовая политика ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА»;
- широкий ассортимент предлагаемых товаров;
- индивидуальный подход и комплексное обслуживание;
- налаженный сервис;
- рентабельность деятельности;
- менеджеры – высококвалифицированные специалисты с соответствующим образованием;
- культура внутри организации.

К слабым сторонам деятельности относятся:

- слабая информированность потенциальных потребителей о деятельности ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА»;
- невысокие капиталовложения в рекламу.

Что касается внешней среды ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА», то для ее оценки был использован PEST-анализ, представленный в таблице 2.

Таблица 2 – PEST-анализ внешней среды компании

## Политика

1. Возрастание роли России в мировой экономике
2. Изменение законодательства РФ
3. Отношения организации с правительством и федеральной властью в целом
4. Государственное влияние в отрасли
5. Государственное регулирование конкуренции в отрасли

## Экономика

1. Уровень инфляции, мировой финансовый кризис
2. Динамика курса рубля к доллару США
3. Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ
4. Инвестиционная активность
5. Динамика занятости населения
6. Платежеспособный спрос населения
7. Платежеспособный спрос главных потребителей услуг

## Социум

- 1.Изменения в базовых ценностях
- 2.Изменения в уровне и стиле жизни
- 3.Экологический фактор
- 4.Здоровый образ жизни
- 5.Отношение к работе и отдыху
- 6.Демографические изменения
- 7.Изменение структуры доходов
- 8.Изменение структуры расходов
- 9.Изменения основных потребительских предпочтений на услуги
- 10.Коммерциализация образования
- 11.Нехватка квалифицированных кадров

## Технология

- 1.Государственная технологическая политика
- 2.Значимые тенденции в области транспортных перевозок
- 3.Новые патенты
- 4.Оценка скорости изменения и адаптации новых технологий
- 5.Развитие Интернета
- 6.Появление новых видов конкурентов

Следующим этапом анализа внешней среды ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» является оценка уровня конкуренции.

Конкурентная среда влияет на формирование активной и пассивной составляющих конкурентоспособности компании: чем выше интенсивность конкуренции (и, следовательно, более агрессивная конкурентная среда), тем сильнее должна быть развита пассивная конкурентоспособность (для адаптации к конкурентной среде), так как у организации меньше возможностей для влияния на конкурентную среду в силу несопоставимости внутренних сил фирмы с внешними воздействиями.

Для степени интенсивности конкуренции используют обычно модель Майкла Портера. Она описывает функционирование конкурентной среды в рамках пяти основных конкурентных сил.

1. Угроза выхода на рынок новых компаний. Выход на рынок новых транспортных компаний в настоящее время осуществляется за счет выделения транспортных

подразделений от крупных холдингов.

2. Рыночная власть поставщиков. Рыночная власть поставщиков влияет на величину партии закупки, что отражается на рентабельности отрасли.

3. Рыночная власть покупателей. Рыночная власть покупателей выражается в их способностях понижать цены в отрасли, ввиду снижения цен на бензин и под влиянием мирового финансового кризиса.

4. Угроза появления товаров-заменителей. ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» не грозит появление товаров заменителей.

5. Конкуренция между существующими компаниями в отрасли. Интенсивность конкуренции между фирмами можно оценить как высокую, так как в отрасли присутствуют: большое количество фирм, небольшая степень их дифференциации.

Таким образом, можно сделать вывод, что конкуренция на рынке в настоящее время высокая, кроме того, в будущем конкуренция будет усиливаться. Но в ближайшие 5 лет спрос на транспортные услуги ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» будет постоянным.

Таким образом, проведенный анализ внешней среды ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» показал, что развитие компании подвержено влиянию внешних факторов, а складывающаяся на рынке под влиянием мирового финансового кризиса ситуация оказывает в настоящее время негативное влияние на развитие компании. В будущем ожидается увеличение спроса, что не позволит внешней среде оказывать значительное негативное влияние на деятельность предприятия в целом. На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что внешняя среда в настоящее время оказывает негативное влияние на деятельность предприятия, но с учетом положительных факторов внутренней среды предприятие имеет возможность развиваться путем улучшения конкурентоспособности за счет повышения качества оказания услуг и совершенствования процессов внутри компании. Далее перейдем к анализу финансовых показателей деятельности компании.

Финансирование деятельности ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» осуществляется за счет средств, полученных от предпринимательской деятельности. Основные показатели, характеризующие деятельность ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» за 2016 – 2017 гг. представлены в табл. 3.

Таблица 3 – Динамика основных показателей ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА»

Наименование показателя	Периоды		Изменение	
	2016 год	2017 год	абсолютное	%
Выручка от оказания услуг, млн. руб.	188,6	261,0	72,4	138,4
Валовая прибыль, тыс. руб.	13534	21910	8376	161,9
Прибыль от оказания услуг, тыс. руб.	3548	3804	256	107,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	1670	1941	271	116,2

Согласно данным табл. 3, в 2017 году по сравнению с 2016 годом наблюдается рост по всем основным показателям: выручка от оказания услуг увеличилась на 38,4 %, или на 72,4 млн. руб., валовая прибыль – на 61,9%, или на 8,4 млн. руб., прибыль от оказания услуг – на 7,2%, или на 256 тыс. руб., чистая прибыль – на 16,2%, или на 271 тыс. руб.

Приведенные показатели свидетельствуют о том, что предприятие стабильно развивается и приносит доход.

Для более детальной оценки эффективности функционирования ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» проведем комплексный экономический анализ основных показателей деятельности организации.

Значительный рост производительности труда в основном обусловлен ростом выручки от оказания услуг, которая в 2017 году по сравнению с 2016 годом возросла на 38,4 %. Средняя заработная плата одного работника увеличилась на 289,8 руб., или на 1,9 % и за 2017 год составила 15,8 тыс. рублей. Положительным фактом можно считать превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы. Фонд заработной платы увеличился на 30 тыс. руб., или на 3,9 % и составил 790 тыс. рублей. Однако этот рост является оправданным, так как обусловлен ростом выручки от оказания услуг на 38,4 %. В

компании наблюдается относительное снижение расходов на оплату труда на 261,0 тыс. рублей. Темп снижения уровня расходов на оплату труда составил 25 %. Сумма расходов на оплату труда ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» находится в прямой зависимости от изменения выручки от оказания услуг и средней заработной платы. Рост выручки от оказания услуг на 72,4 млн. руб. способствовал увеличению расходов на оплату труда на 291,6 тыс. руб., а повышение среднемесячной заработной платы на 289,8 руб. способствовало увеличению расходов на оплату труда на 19,7 тыс. рублей. Рост производительности труда на 35,6% способствовал относительному сокращению расходов на оплату труда на 281,3 тыс. рублей.

Увеличение суммы издержек происходило более интенсивно (81,3 %), чем увеличение объема выручки от оказания услуг (38,4 %). Это послужило причиной повышения уровня издержек обращения на 1,65 % и относительного перерасхода в сумме 4,3 млн. рублей. Наибольший удельный вес в структуре издержек занимают материальные расходы, их доля в 2017 году увеличилась на 2,5% и составила 86,2% к сумме издержек.

Основным источником формирования общей величины дохода в ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» является доход от оказания услуг. Общая величина дохода в 2017 году составила 23,4 млн. руб., что на 8,7 млн. руб. больше, чем в 2016 году. Основную долю (93,6 %) занимает доход от оказания услуги, а остальные (6,4 %) – операционные и внереализационные доходы. Доля дохода от оказания услуг в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 1,9 %, или на 8,4 млн. руб., операционные доходы сократились на 1,0 % и составили 6,3%, внереализационные доходы сократились на 0,8 % и занимают удельный вес в размере 0,1%.

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом проведенный анализ финансовых показателей свидетельствует, что организация функционирует эффективно, выручка и прибыль компании увеличиваются, что является основным достоинством в деятельности компании.

Элементами системы управления качеством перевозки грузов, основными на принципах японской модели менеджмента, в ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» являются:

- планирование (определение цели, стратегии, стандартов и требований, разработка методов, программ качества, регламентирующих конкретные меры по его обеспечению);

- текущее управление, направленное на достижение установленных требований к нему (контроль, испытания, выявление отклонений, принятие оперативных мер воздействия, проведение организационных и технических мероприятий, стимулирование);
- обеспечение качества – создание системы внутренних (у производителя) и внешних (у потребителя) его гарантий;
- стимулирование улучшения качества;
- борьба с нарушениями качества.

Система менеджмента качества, построенная в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9004:2017, основывается на механизмах процессного управления и целях эффективности в области качества.

В компании было создано Управление качества (УК), в задачу которого входят:

- организация, координация и управление работами по совершенствованию внутриорганизационной системы менеджмента качества услуг;
- внедрение и соблюдение требований стандартов СМК;
- анализ и оценка результативности и эффективности функционирования СМК во всех процессах жизненного цикла услуг компании;
- постоянное совершенствование СМК.

С целью вовлечения персонала в разработку и внедрение СМК, а также для решения текущих задач, анализа и оценки был создан Совет по качеству и сформированы рабочие группы по разработке документации и внутреннему аудиту. В компании идентифицированы процессы СМК, определены их взаимосвязи и атрибуты, разработана карта процессов СМК услуг, в которую входят:

- основные процессы;
- процессы управленческой деятельности руководства по качеству услуг;
- вспомогательные процессы (управления документацией и записями, управления ресурсами и производственной средой, воспитательной деятельностью, международной деятельностью);

- процессы мониторинга, измерения, анализа и улучшения.

Систему менеджмента качества услуг в ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» при этом можно рассмотреть через ряд следующих компонентов.

1. Процессы. Описание того или иного процесса СМК приводится в Руководстве по качеству, в документированных процедурах управления в виде структурного модуля, в общих сведениях.

2. Ресурсы. Необходимые ресурсы определяются при планировании работ и обеспечиваются при их выполнении.

3. Документация. Иерархическая структура документации, в которой проведен анализ и определено место каждого документа, выглядит следующим образом:

- первый уровень – документы, представляющие согласованную информацию о СМК (миссия, политика в области качества услуг, цели и задачи в области качества, руководство по качеству услуг);

- второй уровень – документы, описывающие установленный способ осуществления деятельности или выполнения определенной работы/процесса (документированные процедуры, положения, регламентирующие различные виды деятельности компании, положения о коллегиальных совещательных органах);

- третий уровень – документы, необходимые для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими, документы, регламентирующие деятельность структурных подразделений и должностных лиц, реализующих процессы СМК (положения о структурных подразделениях, должностные и рабочие инструкции, организационная структура, штатное расписание и номенклатура дел подразделения);

- четвертый уровень – документы (записи по качеству услуг), свидетельствующие о достигнутых результатах осуществленной деятельности;

- пятый уровень – документация, регламентирующая деятельность компании в целом.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» занимается предоставлением услуг по автомобильным, железнодорожным, морским, авиационным, смешанным (мультиmodalьным, интерmodalьным) перевозкам, складированию и экспедированию (сопровождению) грузов.

Проведенный анализ показал, что развитие компании подвержено влиянию внешних факторов, а складывающаяся на рынке под влиянием мирового финансово-экономического кризиса ситуация оказывает в настоящее время негативное влияние на развитие компании. Однако в будущем ожидается увеличение спроса, что не позволит внешней среде оказывать значительное негативное влияние на деятельность предприятия в целом. На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что внешняя среда в настоящее время оказывает негативное влияние на деятельность предприятия, но с учетом положительных факторов внутренней среды благодаря совершенствованию системы менеджмента качества (разработанной согласно принципам японской модели менеджмента) предприятие имеет возможность развивать конкурентоспособность за счет повышения качества оказания услуг и совершенствования процессов внутри компании.

## **2.2 Анализ японской модели менеджмента на примере Тойота-Центр Автово**

Тойота-Центр Автово – это официальный дилер корпорации Тойота Мотор в Санкт-Петербурге с 1998 года. Место нахождения: Российская Федерация, город Санкт-Петербург, ул. Краснопутиловская, 65.

Тойота Центр Автово предлагает широкий выбор автомобилей марки TOYOTA, предоставляет весь комплекс услуг по техническому обслуживанию для всех моделей TOYOTA: гарантийный и послегарантийный ремонт, кузовной ремонт и покрасочные работы, а также предлагает широкий выбор оригинальных запасных частей и аксессуаров. Специалисты Центра устанавливают любое дополнительное оборудование, аксессуары, сигнализации, охранные системы и противоугонные комплексы.

Руководство автоцентра в своей деятельности руководствуется идеями Президента ООО «Тойота Мотор» Томоаки Ниситани, который сказал: «Мы заинтересованы в долгосрочных отношениях с нашими покупателями и будем прилагать все усилия, чтобы потребитель, выбравший автомобиль Toyota из числа многих других марок, никогда не пожалел о своем выборе».

При изготовлении автомобилей Toyota используются технически совершенные производственные процессы, автоматизированное оборудование и жесткий

контроль качества, которые обеспечивают соблюдение высочайших стандартов производства. Еще большую уверенность придает каждому водителю Toyota завоеванная компанией мировая репутация производителя высококачественной продукции.

В состав центра входят следующие отделы:

- отдел оптовой и розничной продажи автомобилей Toyota;
- отдел продажи и заказа запасных частей;
- отдел аксессуаров;
- отдел технического обслуживания и ремонта а/м (ТО и ТР);
- отдел кузовных и малярных работ.

Виды работ отдела ТО и ТР:

- проведение плановых ТО по пробегу;
- предпродажная подготовка;
- гарантийное обслуживание;
- диагностика, ремонт и обслуживание ходовой части;
- регулировка углов установки колес;
- шиномонтаж и балансировка;
- диагностика, ремонт и обслуживание всех типов двигателей Тойота;
- диагностика и ремонт электронных систем Тойота;
- диагностика и ремонт электрооборудования;
- заправка и ремонт систем кондиционирования воздуха;
- установка сигнализации;
- установка механических противоугонных комплексов;
- установка систем предпускового подогрева двигателя и салона;

- установка аксессуаров.

Для совершенствования коммуникационного процесса в Тойота-Центр Автово был создан кодекс автосалона, который представляет собой механизм регулирования коммуникационных процессов и поведения сотрудников.

Кодекс компании – это свод норм и правил поведения, предписываемых к исполнению и соблюдению сотрудниками организации. Кодекс – это документ, который сообщает:

- сотруднику компании – что и как он должен делать, чтобы быть на хорошем счету. Для сотрудника корпоративный кодекс – и «путеводная звезда», и карта местности, и инструкция по применению. Отсутствие корпоративного кодекса означает, что сотрудник может поступать так, как сам сочтет нужным. Но такое поведение не всегда приносит пользу компании, и иногда может причинить ощутимый вред ее деятельности;

- топ-менеджеру – какие способы достижения поставленных целей являются желательными и допустимыми. Кодекс определяет этику отношений топ-менеджеров и владельцев компании;

- клиенту – что и как компания делает для него, чем руководствуется, что ценит, кроме своей прибыли, помнит ли о необходимости создать максимальную пользу? Отсутствие корпоративного кодекса у компании в глазах клиента делает ее такой же «как все» и повышает элемент непредсказуемости в отношениях;

- партнеру – какое место он занимает в цепочке создания ценностей данной компанией, насколько компания честна и справедлива по отношению к своим партнерам, заинтересована ли она в долгосрочных отношениях;

- обществу – о той пользе, которую компания приносит в этот мир, о социальной ответственности, которую компания взяла на себя;

- акционеру – о том, как компания заботится о его материальном благополучии и эффективном использовании вложенных в бизнес активов.

Основными задачами корпоративного кодекса являются:

- повышение эффективности управления (задает этические стандарты поведения, определяет нежелательные формы поведения, устанавливает критерии принятия решений сотрудниками в сложных этических ситуациях, определяет нормы

взаимодействия между сотрудниками предприятия и представителями внешнего окружения);

- усиление корпоративной идентичности (транслирует ценности компании на уровень исполнителей, ориентирует сотрудников на единые корпоративные цели, обеспечивает условия для адаптации сотрудников к деятельности предприятия);

- повышение репутации предприятия (регламентирует ценности и правила поведения предприятия в отношении ключевых групп – сотрудников, поставщиков, клиентов).

С помощью корпоративного кодекса у персонала воспитывается чувство ответственности, происходит формирование ценностных ориентаций и морально-этических норм делового поведения работника автоцентра. Менеджеры относятся к ним очень уважительно, неоднократно на практике убеждаясь в эффективности применения кодекса для решения экономических и социальных проблем организации. В японских компаниях правила, прописанные в кодексе, считаются законом, обязательным для выполнения. Причем за их соблюдением следят все: сами сотрудники, линейные и топ-менеджеры. Важную роль здесь играет тот факт, что под воздействием корпоративного кодекса деятельность работников организуется не столько на основе приказов или указаний, сколько за счет внутренней согласованности ориентиров и стремлений сотрудников. Тенденция последнего времени состоит в том, что и в России все больше компаний принимают решение о создании собственного корпоративного кодекса, так как он расставляет приоритеты бизнеса; определяет «правила игры»; устанавливает стандарты работы, определяет роли и характер взаимоотношений; согласует действия, права, обязанности и ожидания каждой из сторон; разъясняет, почему надо поступать так, а не иначе; мотивирует на создание уникальной корпоративной культуры; выделяет компанию из общего ряда. Те компании, которые понимают важность открытости, активной социальной позиции, ответственности перед сотрудниками, клиентами, акционерами и обществом, разрабатывают свой кодекс поведения.

В корпоративном кодексе автосалона прописаны основополагающие принципы философии японской компании «ТОЙОТА», которыми руководствуются сотрудники компании. Опишем их более подробно.

Принцип 1. Принимай управленческие решения с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям. Используй системный и стратегический подходы при постановке целей, причем все

оперативные решения должны быть подчинены такому подходу. Осознай свое место в истории компании и старайся вывести ее на более высокий уровень. Работай над организацией, совершенствуй и перестраивай ее, двигаясь к главной цели, которая важнее, чем получение прибыли. Концептуальное понимание своего предназначения – фундамент всех остальных принципов. Твоя основная задача – создавать ценность для потребителя, общества и экономики. Оценивая любой вид деятельности в компании, учитывай, решает ли она эту задачу. Будь ответственным. Стремись управлять своей судьбой. Верь в свои силы и способности. Отвечай за то, что делаешь, поддерживай и совершенствуй навыки, которые позволяют тебе производить добавленную ценность.

Принцип 2. Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем. Перестрой технологический процесс так, чтобы создать непрерывный поток, эффективно обеспечивающий добавление ценности. Сократи до минимума время, которое незавершенная работа находится без движения. Создавай поток движения изделий или информации и налаживай связи между процессами и людьми, чтобы любая проблема выявлялась немедленно. Этот поток должен стать частью организационной культуры, понятной для всех. Это ключ к непрерывному совершенствованию и развитию людей.

Принцип 3. Используй систему вытягивания, чтобы избежать перепроизводства. Сделай так, чтобы внутренний потребитель, который принимает твою работу, получил то, что ему требуется, в нужное время и в нужном количестве. Основной принцип: при системе «точно вовремя» запас изделий должен пополняться только по мере их потребления. Сведи к минимуму незавершенное производство и складирование запасов. Держи в запасе небольшое число изделий и пополняй эти запасы по мере того, как их забирает потребитель. Будь восприимчив к ежедневным колебаниям потребительского спроса, которые дают больше информации, чем компьютерные системы и графики. Это поможет избежать потерь при скоплении лишних запасов.

Принцип 4. Распределяй объем работ равномерно: работай как черепаха, а не как заяц. Устранение потерь – лишь одно из трех условий успеха бережливого производства. Устранение перегрузки людей и оборудования и сглаживание неравномерности графика производства не менее важны. Этого часто не понимают в компаниях, которые пытаются применять принципы бережливого производства. Работай над равномерным распределением нагрузки во всех процессах, связанных с производством и обслуживанием. Такова альтернатива чередованию авралов и простоев, характерных для массового производства.

Принцип 5. Сделай остановку производства с целью решения проблем частью производственной культуры, если того требует качество. Качество для потребителя определяет твоё ценностное предложение. Используй все доступные современные методы обеспечения качества. Создавай оборудование, которое способно самостоятельно распознавать проблемы и останавливаться при их выявлении. Разработай визуальную систему извещения лидера команды и её членов о том, что машина или процесс требуют их внимания. Дзидока (машины с элементами человеческого интеллекта) – фундамент для «встраивания» качества. Позаботься о том, чтобы в организации существовала система поддержки, готовая к оперативному решению проблем и принятию корректирующих действий. Принцип остановки или замедления процесса должен обеспечивать получение необходимого качества «с первого раза» и стать неотъемлемой частью производственной культуры компании. Это повысит производительность процессов в перспективе.

Принцип 6. Стандартные задачи – основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудникам. Используй стабильные, воспроизводимые методы работы, это позволит сделать результат более предсказуемым, повысит слаженность работы, а выход продукции будет более равномерным. Это основа потока и вытягивания. Фиксируй накопленные знания о процессе, стандартизируя лучшие на данный момент методы. Не препятствуй творческому самовыражению, направленному на повышение стандарта; закрепляй достигнутое новым стандартом. Тогда опыт, накопленный одним сотрудником, можно передать тому, кто придет ему на смену.

Принцип 7. Используй визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной. Используй простые визуальные средства, чтобы помочь сотрудникам быстро определить, где они соблюдают стандарт, а где отклонились от него. Не стоит использовать компьютерный монитор, если он отвлекает рабочего от рабочей зоны. Создавай простые системы визуального контроля на рабочих местах, способствующие поддержанию потока и вытягивания. По возможности сократи объем отчетов до одного листа, даже если речь идет о важнейших финансовых решениях.

Принцип 8. Используй только надежную, испытанную технологию. Технологии призваны помогать людям, а не заменять их. Часто стоит сначала выполнять процесс вручную, прежде чем вводить дополнительное оборудование. Новые технологии часто ненадежны и с трудом поддаются стандартизации, а это ставит под угрозу поток. Вместо непроверенной технологии лучше использовать

известный, отработанный процесс. Прежде чем вводить новую технологию и оборудование, следует провести испытания в реальных условиях. Отклони или измени технологию, которая идет вразрез с твоей культурой, может нарушить стабильность, надежность или предсказуемость. И все же поощряй своих людей не забывать о новых технологиях, если речь идет о поисках новых путей. Оперативно внедряй зарекомендовавшие себя технологии, которые прошли испытания и делают поток более совершенным.

Принцип 9. Воспитывай лидеров, которые досконально знают свое дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других. Лучше воспитывать своих лидеров, чем покупать их за пределами компании. Лидер должен не только выполнять поставленные перед ним задачи и иметь навыки общения с людьми. Он должен исповедовать философию компании и подавать личный пример отношения к делу. Хороший лидер должен знать повседневную работу как свои пять пальцев, лишь тогда он сможет стать настоящим учителем философии компании.

Принцип 10. Воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие философию компании. Создавай сильную, стабильную производственную культуру с долговечными ценностными ориентациями и убеждениями, которые разделяют и принимают все. Обучай незаурядных людей и рабочие команды действовать в соответствии с корпоративной философией, которая позволяет достичь исключительных результатов. Трудись не покладая рук над укреплением производственной культуры. Формируй межфункциональные группы, чтобы повысить качество и производительность и усовершенствовать поток за счет решения сложных технических проблем. Вооружи людей инструментами, которые позволяют совершенствовать компанию. Неустанно обучай людей работать в команде на общую цель. Освоить работу в команде должен каждый.

Принцип 11. Уважай своих партнеров и поставщиков, ставь перед ними трудные задачи и помогай им совершенствоваться. Уважай своих партнеров и поставщиков, относись к ним, как к равноправным участникам общего дела. Создавай для партнеров условия, стимулирующие их рост и развитие. Тогда они поймут, что их ценят. Ставь перед ними сложные задачи и помогай решать их.

Принцип 12. Чтобы разобраться в ситуации, надо увидеть все своими глазами. Решая проблемы и совершенствуя процессы, ты должен увидеть происходящее своими глазами и лично проверить данные, а не теоретизировать, слушая других людей или глядя на монитор компьютера. В основе твоих размышлений и

рассуждений должны лежать данные, которые проверил ты сам. Даже представители высшего руководства компании и руководители подразделений должны увидеть проблему своими глазами, лишь тогда понимание ситуации будет подлинным, а не поверхностным.

Принцип 13. Принимай решение не торопясь, на основе консенсуса, взвесив все возможные варианты; внедряя его, не медли. Не принимай однозначного решения о способе действий, пока не взвесишь все альтернативы. Когда ты решил, куда идти, следуй избранным путем без промедления, но соблюдай осторожность.

Принцип 14. Станьте обучающейся структурой за счет неустанного самоанализа (хансей) и непрерывного совершенствования (кайдзен). Как только процесс стабилизировался, используй инструменты непрерывного совершенствования, чтобы выявить первопричины неэффективной работы, и принимай действенные меры. Создай такой процесс, который почти не требует запасов. Это позволит выявить потери времени и ресурсов. Когда потери очевидны для всех, их можно устранить в ходе непрерывного совершенствования (кайдзен). Оберегай базу знаний об организации своей компании, не допускай текучести кадров, следи за постепенным продвижением сотрудников по службе и сохранением накопленного опыта. При завершении основных этапов и окончании всей работы произведи анализ (хансей) ее недостатков и открыто говори о них. Разработай меры, которые предупредят повторение ошибок. Вместо того чтобы изобретать колесо, когда начинаешь новую работу или когда появляется новый менеджер, научись стандартизовать лучшие приемы и методы.

Таким образом, можно сделать вывод, что Тойота-Центр Автово – это официальный дилер корпорации Тойота Мотор в Санкт-Петербурге. Выявлено, что все сотрудники автоцентра в своей деятельности руководствуется идеями Президента ООО «Тойота Мотор» Томоаки Ниситани, который сказал: «Мы заинтересованы в долгосрочных отношениях с нашими покупателями и будем прилагать все усилия, чтобы потребитель, выбравший автомобиль Toyota из числа многих других марок, никогда не пожалел о своем выборе». При этом в корпоративном кодексе автосалона прописаны основополагающие принципы философии японской компании «ТОУОТА», которыми руководствуются все сотрудники компании.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, после всей проделанной работы, можно подвести основные итоги.

Во-первых, были рассмотрены особенности японской модели менеджмента. Определено, что Япония является высокоразвитой страной с благоприятной государственной политикой. Несмотря на то, что в экономико-географическом положении страны присутствуют определенные проблемные области, Япония в настоящее время занимает одну из ведущих позиций в международной социально-политической системе. Был сделан вывод, что организационная культура особенно сильна именно в организациях Японии. Компания в Японии – это святое. Организация рассматривается не как совокупность рабочих мест, объединяющих отдельных работников, а как коллектив. Отметим, что после того как служащие приняты на работу, они демонстрируют полную преданность своей компании, грань между личной жизнью и работой для них стирается. При этом их преданность компании вознаграждается пожизненным наймом и регулярным продвижением по службе.

Во-вторых, была проанализирована результативность применения японского менеджмента в России на примере двух компаний – ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» и Тойота-Центр Автово. На основе данного анализа можно сделать вывод, что ООО «Компания «ЯПОНА-МАМА» занимается предоставлением услуг по автомобильным, железнодорожным, морским, авиационным, смешанным (мультимодальным, интермодальным) перевозкам, складированию и экспедированию (сопровождению) грузов. Проведенный анализ показал, что развитие компании подвержено влиянию внешних факторов, а складывающаяся на рынке под влиянием мирового финансово-экономического кризиса ситуация оказывает в настоящее время негативное влияние на развитие компании. Однако в будущем ожидается увеличение спроса, что не позволит внешней среде оказывать значительное негативное влияние на деятельность предприятия в целом. Был сделан вывод, что внешняя среда в настоящее время оказывает негативное влияние на деятельность предприятия, но с учетом положительных факторов внутренней среды благодаря совершенствованию системы менеджмента качества (разработанной согласно принципам японской модели менеджмента), предприятие имеет возможность развивать конкурентоспособность за счет повышения качества оказания услуг и совершенствования процессов внутри компании.

Также был сделан вывод, что Тойота-Центр Автово – это официальный дилер корпорации Тойота Мотор в Санкт-Петербурге. Выявлено, что все сотрудники автоцентра в своей деятельности руководствуется идеями Президента ООО «Тойота Мотор» Томоаки Ниситани, который сказал: «Мы заинтересованы в

долгосрочных отношениях с нашими покупателями и будем прилагать все усилия, чтобы потребитель, выбравший автомобиль Toyota из числа многих других марок, никогда не пожалел о своем выборе». При этом в корпоративном кодексе автосалона прописаны основополагающие принципы философии японской компании «ТОУОТА», которыми руководствуются все сотрудники компании.

Таким образом, цель данной курсовой работы, которая заключалась в анализе особенностей реализации японской модели менеджмента и ее использования в российских условиях, была достигнута.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Азими́на, В.В., Андреев, В.Н., Соляник, Г.П. Управление предприятием: Монография / под общ. ред. В.Н. Андреева. – СПб.: Изд-во «Бизнес-пресса», 2016. – 384 с.
2. Андреев, В.Н. Основы менеджмента предприятия. Информация и коммуникация: учебное пособие / В.Н. Андреев. – СПб.: ПИМаш, 2015. – 96 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 554 с.
4. Бе́ляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Бе́ляцкий. – Минск: Современная школа, 2017. – 448 с.
5. Булатов, А.С. Страны и регионы мира: Экономическо-политический справочник / А.С. Булатов. – М.: Велби, Изд-во Проспект, 2003. – 624 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 368 с.
7. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учебник / Д.Д. Вачугов. – М.: Высшая школа, 2005. – 376 с.
8. Вачугов, Д.Д. Практикум по менеджменту: учебное пособие / Д.Д. Вачугов, В.Р. Веснин, Н.А. Кислякова. – М.: Высшая школа, 2016. – 192 с.
9. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Проспект, 2016. – 504 с.
10. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2015. – 670 с.
11. Иванов, В.В. Подходы к формированию систем эффективного менеджмента / В.В. Иванов, О.К. Хан, П.В. Богаченко, А.Н. Коробова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 5. – С. 20-30.

12. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2002. – 336 с.
13. Капитонов, Э.А. Корпоративная культура и PR / Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов. – М.: ИКЦ «Март», 2003. – 416 с.
14. Лукичева, Л.И. Менеджмент: учебное пособие/ под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2005. – 360с.
15. Льюис, Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: учебник / Р.Д. Льюис. – М.: Дело, 1999. – 440с.
16. Мазур, И.И. Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2003. – 1077 с.
17. Мазура, М. Управление организацией в условиях кризиса / М. Мазура // Управление персоналом. – 2009. – № 2. – С. 58-62.
18. Маслов, В.И. Корпоративная культура в современном менеджменте / В.И. Маслов // Финансовый бизнес. – 2015. – № 5. – С. 31-38.
19. Международный менеджмент / под ред. С.Э. Пивоварова, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – СПб.: Питер, 2016. – 576 с.
20. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 720 с.
21. Молодчик, А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание: учебное пособие / А.В. Молодчик, М.А. Молодчик. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2005. – 296 с.
22. Оглоблин, В. Организационная культура предприятия: проблемы формирования и развития / В. Оглоблин // Управление персоналом. – 2004. – № 16. – С. 21- 26.
23. Панова, И.А., Столяров, А.А. Исторический мир цивилизаций: учебное пособие / И.А. Панова, А.А. Столяров. – Уфа: «Восточный университет», 1998. – 236 с.
24. Персикова, Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие / Т.Н. Персикова. – М.: Логос, 2015. – 224 с.
25. Самойлов, В.С. География стран / В.С. Самойлов. – М.: Дрофа, 2004. – 543 с.
26. Страны мира: Полный универсальный информационный справочник. – М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2016. – 608 с.
27. Стредвик, Дж. Управление персоналом в бизнесе / Дж. Стредвик. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 288 с.
28. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 716 с.
29. Эрфурт, К.А. Особенности инвестирования в человеческий капитал и их отражение в кадровой политике предприятия / К.А. Эрфурт // Менеджмент в

- России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 132-137.
30. Юрасов, И. Корпоративная культура на местах [Текст] / И. Юрасов // Управление персоналом. – 2015. – № 5. – С. 51-54.
31. <http://www.bbbl.ru>
32. <http://www.japan.org.ua>
- 
1. <http://www.japan.org.ua> ↑
  2. Булатов, А.С. Страны и регионы мира: Экономическо-политический справочник – М.: Велби, издательство Проспект, 2003. – С. 561. ↑
  3. Булатов, А.С. Страны и регионы мира: Экономическо-политический справочник – М.: Велби, издательство Проспект, 2003. – С. 564. ↑
  4. Самойлов, В.С. География стран. – М.: Дрофа, 2004. – С. 462. ↑
  5. Булатов, А.С. Страны и регионы мира: Экономическо-политический справочник – М.: Велби, издательство Проспект, 2003. – С. 565. ↑
  6. Страны мира: Полный универсальный информационный справочник – М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2001. – С. 468. ↑
  7. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 6. ↑
  8. Андреев, В.Н. Основы менеджмента предприятия. Информация и коммуникация. – СПб.: ПИМаш, 2015. – С. 4. ↑
  9. Лукичева, Л.И. Управление организацией / под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2005. – С. 6. ↑
  10. Мескон, М.Х. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2015. – С. 582. ↑

11. Азими́на, В.В., Андре́ев, В.Н., Соля́ник, Г.П. Управление предприятием / под общ. ред. В.Н. Андреева. – СПб.: Изд-во «Бизнес-пресса», 2016. – С. 9. [↑](#)
12. Азими́на, В.В., Андре́ев, В.Н., Соля́ник, Г.П. Управление предприятием / под общ. ред. В.Н. Андреева. – СПб.: Изд-во «Бизнес-пресса», 2016. – С. 10. [↑](#)
13. Стредвик, Дж. Управление персоналом в малом бизнесе. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – С. 22. [↑](#)
14. Азими́на, В.В., Андре́ев, В.Н., Соля́ник, Г.П. Управление предприятием / под общ. ред. В.Н. Андреева. – СПб.: Изд-во «Бизнес-пресса», 2016. – С. 11. [↑](#)
15. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 91. [↑](#)
16. Виханский О.С. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2003. – С. 23. [↑](#)
17. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 23. [↑](#)
18. Международный менеджмент / под ред. С.Э. Пивоварова, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – СПб.: Питер, 2016. – С. 57. [↑](#)
19. <http://www.bbbl.ru/> [↑](#)
20. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. – М.: Дело, 1999. – С.128. [↑](#)
21. Юрасов, И. Корпоративная культура на местах // Управление персоналом. – 2015. – № 5. – С. 51. [↑](#)
22. Герчи́кова, И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С. 475 [↑](#)