

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Происходящие в нашей стране экономические преобразования нацелены на повышение эффективности управления и общественного производства.

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Анализ японской системы менеджмента представляет особый интерес по следующим причинам. Во-первых, это та область менеджмента, где наиболее разительно проявляются отличия японского стиля от достаточно изученного и широко распространенного в развитых капиталистических странах западного (американского) стиля. Исходные предпосылки кадровой политики, как и конкретные методы ее проведения на японских предприятиях, значительно отличаются от западных.

Во-вторых, результаты, полученные на японских предприятиях (например, темпы роста производительности труда), свидетельствуют о том, что используемые там методы управления персоналом достаточно эффективны. Именно эффективность привлекает все большее внимание зарубежных исследователей, которые, изучая японские методы управления персоналом, рассматривают возможность их использования в своих странах.

Основываясь на этом, следует сказать, что рассмотрение японского стиля управления весьма актуально для экономики Республики Узбекистан, обладающей на текущий момент собственной, притом достаточно неэффективной, системой менеджмента и нуждающейся в новом стиле управления. В связи с этим изучение японской системы менеджмента, основных её принципов, её корней и истоков, представляет определённый интерес для исследования, и с точки зрения попытки внедрения или адаптации некоторых основополагающих принципов японской системы.

Сегодня степень изученности японской системы менеджмента в научных кругах достаточно велика. Все ученые сводятся к единому мнению о колоссальной эффективности японского менеджмента. В теоретическом аспекте современных ученых больше всего проявляют интерес к вопросу пригодности японской системы

управления персоналом в других странах. На конкретно-теоретическом уровне методологическую основу исследования японской системы менеджмента составили труды зарубежных специалистов, таких как: М. Аоки, М. Имаи, У. Оучи, Ли Якокка, В. Симхович, Х. Виссема, Э. Старобинский, Г. В. Куликов и др.

Цель и задачи работы. Целью работы является изучение особенностей японского менеджмента в условиях посткризисного развития национальной экономики, а также определение возможных направлений использования японской модели менеджмента.

Исходя из этого, в процессе исследования были поставлены и решены следующие задачи:

- изучены основные этапы и особенности формирования японской системы менеджмента;
- дана общая характеристика ключевых принципов японского менеджмента и основных методов управления, используемых в японских компаниях.
- произведен анализ основных моделей системы управления качеством продукции в Японии на современном этапе;
- исследована роль японского менеджмента как фактора конкурентоспособности японских компаний;

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ АСПЕКТОВ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА**

Для объяснения особенностей японской системы управления выделяются различные концепции и модели, которые предлагают объяснения с точки зрения культурного детерминизма, технологического детерминизма (модель конвергенции)[\[1\]](#) и т.д.

### **1.1. Культурный и технологический детерминизм в объяснении японской системы менеджмента**

Быстрое восстановление экономики после Второй мировой войны, а затем и самые высокие темпы развития в мире вызвали большой интерес со стороны западных ученых, которые пытались объяснить «японский феномен». Наряду с

исследованиями, изучающими факторы экономического роста в Японии, появились работы, посвященные управлению японскими фирмами.

В целом преобладали две интерпретации японской модели управления. Во-первых, эта модель является японской в смысле определенного японского стиля (биосистема или ее отдельные элементы), которого нет нигде в мире. Во-вторых, можно говорить о «японском» отношении к методам и практикам японского менеджмента, когда в других странах существуют похожие концепции с похожими функциями (целями), но в разных формах или, наоборот, идентичны по форме, но с неравными функциями. Оказалось, что характеристики японского менеджмента известны в других странах, но стали «уникальными» только в конкретной культурной и институциональной среде Японии.

Взгляды американского ученого Дж. Абеглевны оказались наиболее авторитетными в то время. Акцент был сделан на различия между японскими и американскими компаниями. «Японская специфика» рассматривалась в контексте культурной и исторической уникальности страны и сводилась к трем «священным» особенностям системы управления: найму на протяжении всей жизни, системе продвижения по службе и так называемому профсоюзу (т. е. встроенному в структура компании) профсоюзы. Особенности японской модели управления объяснялись исключительно с социокультурных позиций.[\[2\]](#).

Акцент на различиях оставляет без ответа вопрос о том, что является наиболее важным в японском менеджменте. В конце концов, различия могут быть незначительными или чисто внешними, охватывая только суть, ничем не отличающуюся от западной модели. Японская модель управления в послевоенные годы прошла ряд этапов своей эволюции и претерпела значительные изменения. В настоящее время глобализация экономики, рост информационной экономики также оказывают влияние на практику управления в японских компаниях. Но то же самое нельзя сказать о традиционных ценностях национальной культуры.

Суть технологического детерминизма заключается в том, что технология производства, уровень технологического развития определяют систему управления. Это позволило рассмотреть отличительные черты японского менеджмента (если они были общепризнанными) вне рамок японской культурной традиции.

Наиболее популярными теориями, объясняющими практику управления японскими фирмами, были когда-то бихевиоризм и другие идеи, связанные с базовой

концепцией управления «человеческими отношениями». Например, в сравнительных исследованиях управления предприятиями в западных странах Японии акцент часто делался на анализе трудовых отношений по ключевым западным теориям, но с учетом специфики их проявления в Японии. Таким образом, японский опыт был объяснен с помощью известных концепций управления.

Попытки рассмотреть «японский феномен» с точки зрения западных представлений о «стандартной» модели привели к дискуссии о «конвергенции» и «расхождении» развития менеджмента в Японии и на Западе. Главный аргумент в пользу сближения заключается в том, что влияние научно-технического прогресса на развитие менеджмента одинаково во всем мире, и это приводит к усреднению его модели. Соглашаясь с тем, что роль науки и техники в создании предпосылок для развития организации очень велика, сторонники идеи расхождения полагают, однако, что в каждой стране эти предпосылки используются по-разному. Они справедливо полагают, что организация - это не просто совокупность технологий и структур[3].

## **1.2. Этапы и особенности формирования управленческой мысли в Японии**

Искусство управления и его роль были признаны лишь сравнительно недавно. Один из лидеров японского бизнеса Коносуке Мацусита, обращая внимание общественности на необходимость эффективного управления, писал: «Современные бизнес-организации играют важную роль - поддержание социальной жизни. В результате продукты питания, предприятия, одежда, жилье становятся доступными для людей. производства и распределения. Получая работу, люди довольны и получают выгоду. Для достижения этих социальных целей каждая организация должна поддерживать свое здоровое и рабочее состояние. В отношении качества и эффективности управленческих решений и действий. Действия, которые мы называем управлением, требуют полного возвращается, это концентрирует человеческий интеллект и опыт. Человек, который посвящен управлению, занимает очень почетное и в то же время ответственное положение, которое требует полной приверженности и готовности пойти на жертву»[4].

Напомним, что современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенного опустошения. Путаница первых послевоенных лет поставила перед

лидерами Японии задачу восстановления социальной, политической и экономической жизни. Лидеры бизнеса сталкиваются с острой необходимостью бороться за восстановление своих компаний.

Чистка ведущих предпринимателей военных лет американской оккупационной администрацией создала атмосферу, в которой те, кто столкнулся с задачей восстановления, встретились и приняли (в некоторых случаях неосознанно) управленческую идеологию и практические методы американского бизнеса. Именно в этот период лидеры японского бизнеса начали постепенно осознавать социальную ответственность и последствия своей деятельности.

Абсолютно новые обстоятельства и условия, вызванные оккупацией, создали беспрецедентную ситуацию. Чистка предпринимателей военного времени оставила страну без опытных топ-менеджеров ведущих отраслей. Перед лицом хаоса задача восстановления японской промышленности легла на плечи молодых администраторов.

Они выполняли свои задачи, сначала применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем используя теорию и методы американского управления, которые они изучили. В послевоенной Японии предприниматели появились с новыми идеями, духом открытости новому и желанием использовать предоставленные возможности. Они пытались не только творчески применять довоенный опыт в новых условиях, но и извлекать полезные уроки, постигать новые идеи и таким образом создавать новый японский путь развития.

Быстрое восстановление и развитие послевоенной Японии породило новые проблемы - необходимость пересмотреть и пересмотреть практику предыдущих лет, активно искать новые концепции управления. Идеи К. Мацуситы и других ведущих экспертов оказались не только реакцией на сложившуюся ситуацию, но и серьезным вкладом в создание новой стратегии управления.

Творческий поиск закончился созданием специфической «японской» системы управления. Несомненно, американские идеи повлияли на этот процесс, но прямое применение американских методов управления оказалось безуспешным. Другими словами, идеи американских ученых способствовали установлению особого стиля мышления и подходов, уникальных для японских менеджеров. Эти трудности вызвали творческий поиск развития новых направлений управленческой мысли.

Основные черты японской системы управления определяют ряд понятий, отсутствовавших в американской модели. Наиболее важными из них являются

система найма на протяжении всей жизни и процесс коллективного принятия решений.

Вопрос о том, какие черты будут достаточно стабильными, чтобы можно было на них полагаться перед лицом изменений в социальной психологии и этических ценностях, остается открытым до сих пор. Многие исследователи полагают, что даже, казалось бы, самые современные функции являются продуктом прошлых эпох и исчезнут в процессе разработки. Современное развитие методов управления характеризуется увеличением свободы выбора концепций, созданием оптимальных систем, но в то же время оригинальные японские методы управления не должны быть забыты.

Основой для создания новых теорий и принципов управления стали общие философские взгляды. В связи с этим возникают вопросы, какие философские взгляды предписывают придерживаться аналогичных систем управления со своими специфическими особенностями и как эти взгляды развивались[5].

Важно, чтобы специфические черты, присущие современным системам управления, не смешивались с чертами старых систем, и тем более с остатками феодальной эпохи. Их следует рассматривать как результат энергичных усилий по применению некоторых элементов старых концепций для решения совершенно новых задач.

Современное японское управление приобрело дух открытости, что позволяет подчинить технологическое развитие решению проблем, поставленных самой жизнью.

Ядром новой концепции стало признание социальной ответственности менеджеров. Как отмечает К. Мацусита, «каждая компания, независимо от ее размера, должна иметь определенные цели, помимо прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. У него должно быть свое призвание в этом мире. Если менеджер понимает эту миссию, он может донести до сознания сотрудников то, чего хочет компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что они работают не только за свой хлеб, они получают стимул работать вместе больше для достижения общей цели»[6].

В то время реорганизация существующих учреждений и учреждений должна была дополняться пересмотром традиционных идей и переоценкой ценностей.

Оккупационные власти высказались о демократизации только самых общих положений. Ни их командование, ни американские приказы не давали четких

указаний. Ситуация определялась двумя факторами: во-первых, решение проблемы должно было осуществляться в довольно сложных условиях, а во-вторых, делом самих японцев.

Маловероятно, что эти трудности могут быть преодолены без использования потенциала, скрытого в культурных традициях. Требование отойти от традиционных идей вызвало радикальное переосмысление их потенциала.

Когда в Японии была опубликована декларация «Теория управления в новых условиях», в ней подчеркивалась независимость и независимость предпринимателей, законность стремления к прибыли и ее соответствие цели менеджера. В этом документе также содержится призыв к новой «философии» управления. Он отметил, что слияние традиционных ценностей с современными технологиями внесло большой вклад в быстрое экономическое развитие Японии. Однако в быстро меняющихся условиях эффективность ряда традиционных мер, включая традиционный взгляд на организацию компании, была поставлена под сомнение. Новая «философия» управления, по мнению авторов декларации, должна включать функциональную направленность, гибкость и профессионализм. Но в заявлении также признается возможность эффективного использования традиционных методов. Подчеркивается, что система мотивации, основанная на стаже работы, показала свою эффективность в среде, где обычно присуждаются премии за адаптивность и творческий подход. Не стоит отказываться от системы пожизненного трудоустройства, поскольку лояльность компании и отождествление интересов работника с его интересами дают больший выигрыш, чем возмещение убытков, связанных с такой системой. Составители этого документа призвали японских менеджеров использовать и совершенствовать положительные аспекты японской системы управления.

В то же время была организована комиссия по изучению актуальных проблем теории управления, которая объединила взгляды менеджеров. Она разработала обобщенный взгляд, который, помимо прочего, свидетельствовал об изменениях в концепции прибыли как цели деятельности.

Нефтяной кризис 1973 года резко изменил ситуацию, остановив процесс быстрого роста, и это вызвало новую обеспокоенность у бизнесменов. В 1980 году было опубликовано еще одно заявление под названием «Управление на протяжении восьмидесятых», в котором говорится: «Успех японских компаний в преодолении кризиса можно объяснить постоянными усилиями по экономии энергии. Активные усилия на технологическом уровне были основным фактором преодоления этой

ситуации. Однако некоторые японские компании переключили свое внимание с адаптивной стратегии на технологическом уровне на оптимизацию общей корпоративной политики. Дискуссия об управленческой «философии» не прекратилась до сегодняшнего дня. Ода переходит к обсуждению стратегических направлений управления.

## **ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ЯПОНСКОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ МИРОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ**

### **2.1. Сущность и основные модели системы управления качеством продукции в Японии на современном этапе**

В Японии после мирового финансово-экономического кризиса 2008 года улучшение качества было возведено в ранг государственной политики. Решение проблем с качеством в этой стране за довольно короткое время было очень успешным.

В Японии существует система управления качеством, в которой универсальный контроль качества представляет собой единый процесс обеспечения качества на всех предприятиях, этот процесс осуществляется всем персоналом от президента до рядовых работников.

Основные подходы к управлению качеством в японских моделях сводятся к следующим моментам:

- Узнать запросы потребителей.
- Узнать, что будут покупать потребители.
- Определить затраты, необходимые для достижения качества.
- Предупредить возможные дефекты и претензии.



- Предусмотреть корректирующие воздействие.
- Исключить необходимость проверки.
- Существуют 6 особенностей японской модели управления качеством:
- Участие всех звеньев в управлении качеством.
- Подготовка кадров и обучение методам качества.
- Деятельность кружков качества.
- Инспектирование деятельности по управлению.
- Использование статистических методов.
- Общениациональные программы · по управлению качеством.

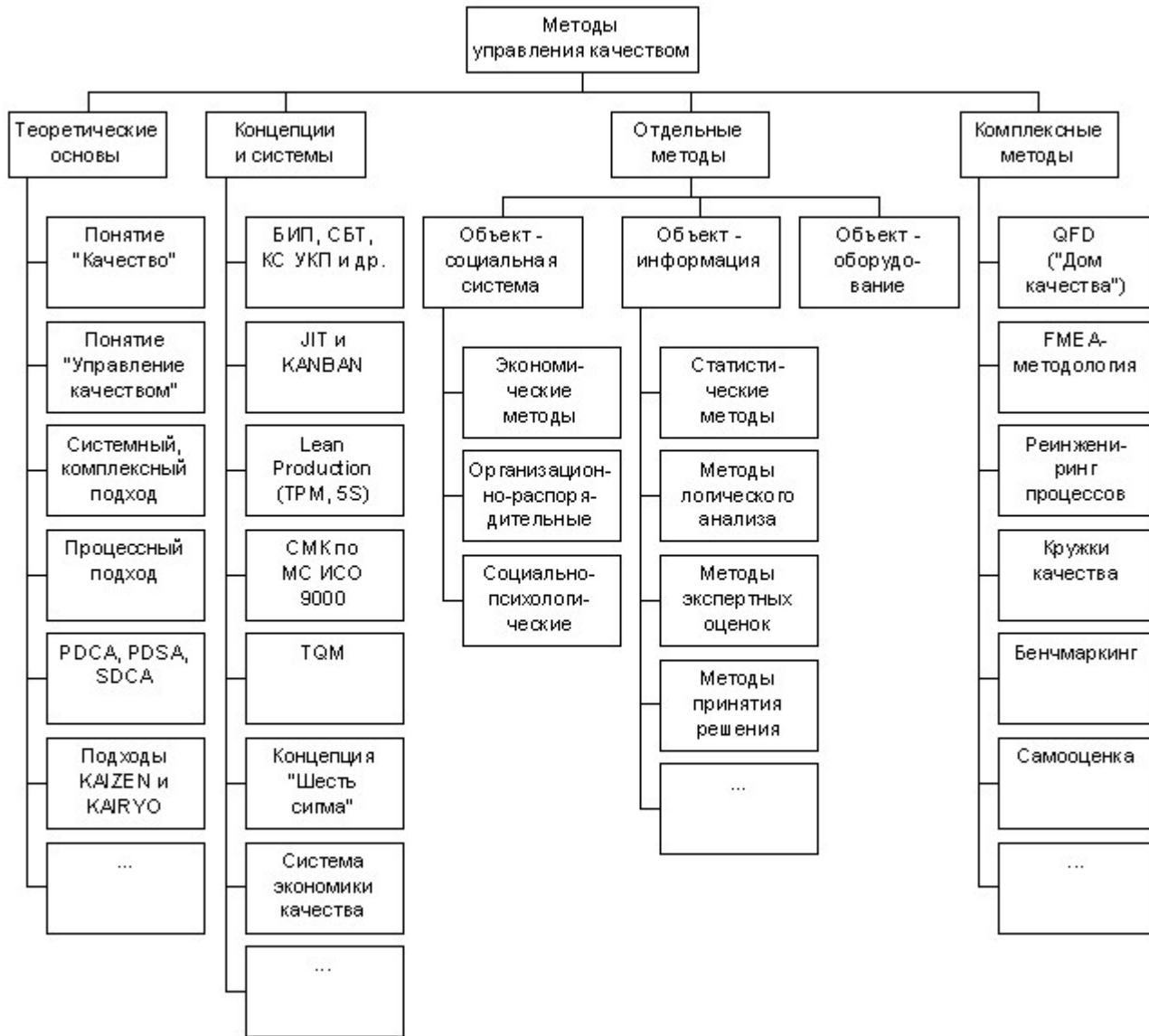


Рисунок 1- Классификация методов управления качеством

В Японии были разработаны и применены их собственные методы управления качеством (Рисунок 1). Наиболее известные «семь инструментов» управления качеством:

- Вовлечение в процесс обеспечения качества каждого сотрудника компании.
- Использование статистических методов контроля качества.
- Создание системы мотивации.
- Поощрение обучения, повышения квалификации.

- Организация кружков качества, поддерживающих самый низкий иерархический уровень управления.
- Создание команд (временных команд) специалистов, заинтересованных в решении конкретной задачи.
- Превратить обеспечение качества в общенациональную задачу.

Наиболее известны следующие модели управления качеством:

- КРУЖКИ КАЧЕСТВА (Quality Circle)
- Программа «ПЯТИ НУЛЕЙ»
- Система JIT (Just-In-Time)
- Система КАНБАН[7]

Кружки качественные. Профессор Каору Исикава, один из коллег знаменитого Деминга, предложил идею создания знаменитых кругов качества (КК). Первоначальной целью таких кружков было обучение сотрудников японских компаний статистическим методам контроля. Такое обучение стало проводиться в японских компаниях с целью вовлечения сотрудников в работу по улучшению качества.

Сегодняшние круги качества в Японии - это добровольные объединения сотрудников организаций разного уровня и разных сфер деятельности, которые в свободное время собираются для поиска мер по улучшению качества. Обычно такие круги имеют свои собственные девизы («Подумай о качестве каждую минуту», «Качество решает судьбу компании» и т. д.) И действуют на основе следующих принципов:

- добровольности участия;
- регулярности собраний;
- конкретности решаемых проблем;
- выявления, изучения и оценки проблем качества в ходе обсуждения.

Круги качества - это метод обучения и поощрения персонала, интересы которого, в свою очередь, учитываются в деятельности организации. Используя простые

статистические инструменты, люди работают в группах, обсуждают, анализируют и решают различные проблемы, чаще всего направленные на снижение затрат, безопасность и производительность. Также их работа заключается в подготовке предложений по улучшению продуктов или услуг компании.

Японские фирмы придают большое значение обеспечению высокого качества товаров и услуг, которые они производят. Прежде всего, это связано с тем, что в условиях жесткой конкуренции, которая доминирует как на внутреннем, так и на внешнем рынках, качественная продукция более конкурентоспособна. Кроме того, обеспечение качества товаров длительного пользования снижает затраты фирмы на послепродажное обслуживание. Однако одной из наиболее важных причин, по которой японские фирмы стремятся обеспечить высокое качество своей продукции, является поддержание хорошей репутации фирмы. В целом, сотрудники практически каждой японской компании понимают, что «качество определяет судьбу предприятия».

Менеджеры японских предприятий придают первостепенное значение контролю качества: основной задачей в управлении производством является обеспечение высокого качества продукции; уровень производительности является вторичным. Так говорит один из менеджеров Sanye Electric в Сингапуре: «Мы действительно не беспокоимся о росте производительности, потому что наша производственная система организована таким образом, что производительность будет увеличиваться автоматически. Но мы серьезно беспокоимся о том, чтобы препятствовать выпуску товаров с дефектами из-за строгого контроля качества, применяемого к машинам и оборудованию, заготовкам и инструментам».

Японские менеджеры понимают, что для контроля качества требуется нечто большее, чем простое использование статистических методов в процессе контроля: для повышения качества продукции необходимо добросовестно выполнять обязанности всех сотрудников в каждом производственном процессе. Поэтому задачи по контролю качества не должны возлагаться исключительно на специалистов по контролю качества; За них должны отвечать все рабочие и служащие предприятия. В этом отношении круги контроля качества, о которых пойдет речь ниже, являются важным элементом в системе мер по улучшению качества продукции.

Круг контроля качества - это небольшая группа людей (от 3 до 12 человек), которые самостоятельно выполняют работу по контролю качества на одном рабочем месте. У кружка есть собственный лидер, который является формальным

руководителем, но в процессе деятельности кружка все его члены попеременно выполняют эту функцию.

Обычно у кружка контроля качества есть план работы на год, а количество разрабатываемых тем зависит от количества членов кружка и варьируется от 3 до 5. Каждому участнику кружка назначается определенное задание, а затем его пошаговая реализация контролируется. Цели кружки контроля качества всегда очень специфичны: в определенный момент используются определенные методы для обеспечения определенного повышения уровня качества[8].

В своих классах кружки контроля качества обычно собираются 1-2 раза в месяц, чаще всего после работы, во время обеда или в выходные дни. В некоторых компаниях встречи в кругах являются добровольными; в ряде компаний они проводятся в рабочее время, и если собрание продолжается после окончания рабочего дня, участники получают оплату за сверхурочную работу.

Цель кругов, во-первых, состоит в том, чтобы дать возможность каждому члену круга показать свои способности. Круги также способствуют удовлетворенности сотрудников работой. Достигнув первых двух целей, кружки помогают достичь высокой производительности и высокого качества. Повестка дня собраний кружков контроля качества никогда не навязывается администрацией. Она может посоветовать тему, но никогда не настаивает на том, чтобы круг обязательно с ней соглашался.

Ни в один из кружков не входит инженер или менеджер, поэтому рабочие не смущаются, когда говорят, потому что предложения, которые не всегда выдвигаются, оказываются технически грамотными. Все члены группы имеют право говорить; В столкновении мнений выясняются преимущества и недостатки внесенных предложений.

Умение задавать вопросы и получать ответы на них делает предложения понятными и близкими каждому, создавая впечатление коллективного авторства. Итоги собрания, как общая идея группы, фиксируются в резолюции собрания. Зачастую требуется помощь администрации для уточнения технических деталей проекта. Как правило, администрация никогда не отказывается от такой помощи.

Вопросы, обсуждаемые в кругах контроля качества, не обязательно связаны с качеством. В Nissan, например, только 22% кругов занимаются вопросами качества. 29% ищут способы снижения производственных затрат или повышения эффективности производства в своих областях, 26% думают о дополнительных

способах более рационального использования оборудования[9]. В Matsushita Denki, половина тем, отобранных кругами для разработки, охватывает обеспечение качества, а 40% повышают производительность. В других фирмах круги пытаются снизить производственные затраты, улучшить инструменты и оборудование, а также улучшить производственный процесс. Другими словами, круги контроля качества стали средством развития и использования творческой энергии и инициатив сотрудников.

Большинство компаний имеют специальные организации для продвижения кружков качества. Для координации работы кружков компания организует отчетные семинары на уровне цеха или завода, а также на уровне всей компании, где участники кружков обмениваются информацией о результатах работы. Группе, представившей лучшие предложения, компания присуждает приз.

В японских компаниях используются меры преимущественно морального поощрения деятельности работников в кругах контроля качества: высокопоставленным работникам вручаются почетные знаки и медали, авторам лучших проектов предоставляется возможность представить свои предложения на региональной конференции.

Важной функцией кружков качества является подготовка рабочих: бригадир или квалифицированный рабочий, изучавший новую технологию, обучает других членов кружка. Участвуя в дискуссии, члены группы имеют возможность повысить свой профессиональный уровень. Таким образом, кружки качества играют важную роль в развитии профессиональных навыков работников.

На заседаниях кружков качества также разрабатывается большое количество предложений по улучшению производства, что в конечном итоге позволяет значительно повысить производительность.[10].

Программа «Пять нулей». Японская система менеджмента качества производства ориентирована на предотвращение возможных дефектов. На японских предприятиях программа «пять нулей» приобрела большую популярность, суть которой заключается в том, что каждый работник не должен делать следующее:

- принимать дефектные изделия из предыдущей операции;
- создать условия для появления дефектов;
- перевести бракованную продукцию на следующую операцию;

- внести изменения в технологию;

-повторять ошибки.

JIT система. Программа «пять нулей» не могла быть реализована без максимального использования человеческих ресурсов. И первым, кто доказал это на практике, был Тайчи Оно, вице-президент Toyota по производству, который создал концепцию Just-In-Time (JIT) - «делай все вовремя», которая обеспечивает «пять нулей» (ноль акций, ноль отказов, ноль дефектов) в организации производства и позволяет сократить время с момента получения заказа до момента доставки готовой продукции потребителю. Именно совместная оптимизация качества, производственных затрат, пунктуальности и тщательного выполнения работ в конечном итоге увеличивает долю рынка, производительность и рентабельность производства.

Система JIT приводит к эффективным действиям по доставке только необходимых товаров или услуг в «правильном» количестве, в «правильное» время и место. В этом случае «правильный» относится к характеристикам, которые ожидаются как внутренними, так и внешними потребителями. Каждый этап производства в системе JIT заканчивается производством необходимой («правильной») детали в тот самый момент, когда она требуется для последующей операции. Если изготовленная деталь нужна через час, то она должна быть изготовлена не ранее, чем через час. Все неиспользованные в течение некоторого времени запасы являются накладными расходами и составляют затраты производителя.

Складирование на будущее - это выброшенные деньги, время и нерациональное использование пространства: это принцип «Тойоты».

В этом суть концепции JIT, означающей все, что нужно делать только в количестве, с качеством и в то время, которое требуется непосредственно потребителям (внутренним и внешним).

Система Kanban Практически все вышеперечисленные принципы управления качеством были воплощены в микрологистической системе корпоративного управления производством и поставками KANBAN, внедренной в корпорации Touot Motors и позволяющей сократить производственные запасы на 50%, а товарные запасы - на 8%.

Система KANBAN начинает производить конкретный образец продукта только тогда, когда у него есть конкретный покупатель (потребитель). Эта система основана на следующих принципах:

- усиленный контроль качества;
- доставка продукции заказчику в срок;
- настройка оборудования, исключая брак;
- сокращение количества поставщиков комплектующих;
- максимальный подход субподрядчиков к головному (обычно сборочному) заводу.

Основная задача системы - снизить уровень резервов организации до нуля. Такие системы называются нестандартными, нулевыми или канбан-системами. Каждая такая система основана на том принципе, что поставщики поставляют материалы в тот момент, когда они необходимы, в результате чего их запасы уменьшаются до нуля. Кроме того, незавершенное производство также поддерживается на минимальном уровне, поскольку соответствующие продукты производятся только по мере необходимости для обслуживания следующего этапа производства. Запасы готовой продукции сведены к минимуму до их точного соответствия торговым заказам.

Концепция канбан подразумевает простую, хорошо скоординированную систему производства, когда продукты проходят определенные стадии обработки только в соответствии с планом. Использование этой системы позволяет добиться уменьшения запасов, повышения качества и повышения ответственности, но требует идеальной координации операций на всех производственных площадках.

## **2.2. Японская система менеджмента как фактор обеспечения конкурентоспособности японских компаний**

Нынешнее состояние экономического развития стран и необратимость происходящих глобальных процессов обусловили необходимость изменения восприятия важности обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Существовали предпосылки для выявления факторов, определяющих конкурентоспособность производителей, работающих в отечественной экономической системе. Конкурентными преимуществами являются те предприятия, которые обеспечивают более эффективную систему управления, высокую производительность труда, лучшее качество продукции, рост



эффективности производства. Одним из важнейших факторов роста конкурентоспособности является улучшение качества продукции. В условиях насыщения рынка улучшение качества продукции рассматривается как решающее условие ее конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Конкурентоспособность продукции во многом определяет престиж страны и является важным свойством увеличения ее национального богатства. Качество является неотъемлемым свойством товара, оно занимает особое место в конкурентных преимуществах.[\[11\]](#).

В современных экономических условиях становления и развития рыночной экономики повышение качества продукции является важнейшим направлением интенсивного развития экономики, источником экономического роста, условием повышения эффективности общественного производства. Растет значение категории качества продукции как фактора конкурентоспособности и эффективности производства.

Управление стало системой обеспечения устойчивой конкурентоспособности управляемых объектов. Для повышения конкурентоспособности в международном бизнесе следует предусмотреть следующие важные взаимосвязи: развитие системы лидерства, оказывающей положительное влияние на затраты на персонал и ресурсы, и формирование корпоративной стратегии и политики.

Управление, как известно, больше связано с микроэкономическим уровнем в экономике, но в современных условиях управление становится конкурентным преимуществом той или иной страны, что делает его неотъемлемой частью макроэкономики. Более того, глобализация экономических процессов и практика транснациональных компаний делают управление очень важным элементом мировой экономики[\[12\]](#).

После Второй мировой войны, на грани полного разорения, Япония смогла возродить свою экономику. И это способствовало большей специфике японского менеджмента. Благодаря особому подходу к управлению производством и рабочим процессом, выход Японии на мировой рынок стал возможен[\[13\]](#). Японская система управления, признанная одной из самых эффективных систем управления в мире, во многом способствовала успеху японской экономики, резкому росту японской промышленности, которая достигла высот в производстве высококачественной продукции и привлекла широкое внимание. внимание к практике управления в японской промышленности.

Особую роль в высокой производительности японских предприятий, специализирующихся на сборке различных транспортных средств, в частности автомобилей, играет отсутствие центральной администрации, ответственной за контроль и перераспределение потока материалов. Вместо этого используется система Kanban, которая все еще успешно используется Toyota, чей отдел планирования разрабатывает график производства каждые две недели или один раз в месяц, что, тем не менее, не является фактическим графиком производства для каждого цеха. Рабочий график, разрабатываемый ежедневно, регулирует работу только основного конвейера. Остальные мастерские сообщаются через систему канбан.

Японский менеджмент учитывает потребности общества и, в отличие от американского менеджмента, всегда старается определить потребности потребителей. Правда, практика манипулирования и убеждения перспективного покупателя с помощью рекламы, широко распространенная в Европе и Америке, начинает все более широко использоваться в Японии, но все же имеет несколько иной характер, чем на Западе. Так, в компании Sony приоритет отдается производству новых продуктов, которые, безусловно, будут интересны потребителю. При таком подходе покупатель становится рабом, а Sony - ведущим [14]. Сегодня в мировой практике четко разработанный план действий имеет большое значение для развития компаний. И японцы здесь лидируют. Они узнали лучший способ продумать все возможные пути развития и успешно применить этот навык на практике.

Мы хотели бы подчеркнуть, что современный японский менеджмент сочетает в себе традиционные и инновационные особенности, которые позволили японской экономике участвовать в процессе мирового экономического сотрудничества и развития. Но, несмотря на активное внедрение элементов европейского менеджмента, использование традиционных методов управления также позволило Японии выйти из кризиса на современный экономический уровень. Основное различие между японским менеджментом и западным менеджментом заключается в том, что японцы используют систему рекламы и контроля качества продукции. Они не пытаются увеличить доход за счет увеличения производства. Наоборот, они стараются отдавать приоритет качественному отслеживанию, а не перепроизводству. Практика открытого обсуждения планов развития компании позволяет внедрять новые методы управления и производства без сопротивления со стороны сотрудников. Ведь они уже знают о предстоящих изменениях и морально готовы к ним. Такой метод управления крайне отличается от западного,

где руководство предпочитает устанавливать сотрудников до факта внедрения изменений. В целом, в Японии человек с его потребностями и характеристиками находится в центре концепции управления. К. Мацусита также отметил необходимость правильно оценить потенциал человека и создать условия для его продуктивного роста [15]. Именно поэтому в Японии приоритет отдается трем элементам производственного процесса — человеку, финансам и технологии.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В их работе по изучению особенностей японской системы управления было использовано много работ, в которых были выдвинуты различные концепции, объясняющие успех японских компаний на мировых рынках; Каждый исследователь пытается предложить наиболее полную теорию и вывести универсальные «рецепты» успеха, которые можно успешно применять не только в японских, но и в западных компаниях. Однако в реальной жизни фирмы должны действовать в атмосфере неопределенности, когда полный объем информации, необходимой для принятия решения, неизвестен; поэтому теории, предложенные различными исследователями, не являются универсальными. Кроме того, при изучении многих аспектов экономической жизни Японии необходимо учитывать огромное влияние японской культуры и традиций, которые формировались на протяжении веков и долгое время не подвергались внешнему влиянию (из-за Политическая, экономическая и географическая изоляция Японии) - эти традиции являются важным средством контроля. однако в японских компаниях их использование не всегда возможно на иностранных предприятиях.

Вышеизложенное не означает, однако, что теория управления и изучение японского опыта управления бесполезны; необходимо только признать некоторые ограничения научной теории и результаты научных исследований и применять их только в случае необходимости - в таких случаях использование теории и выводов из нее увеличивает вероятность принятия правильного решения и позволяет избежать многих ошибок.

В результате изучения японской системы менеджмента можно выделить следующие особенности менеджмента, которые способствуют успеху японских фирм на мировых рынках:

1. Формулирование философии компании, воспитание корпоративного духа, действие социальных норм и других элементов организационной культуры имеют большое значение для деятельности японских компаний, поскольку обеспечивают организационное единство, эффективную координацию деятельности отдельных частей. организации и ее взаимодействие с внешней средой являются решающими факторами выживания организации.

2. Информация является наиболее важным ресурсом, необходимым для создания конкурентоспособных товаров и услуг. Осознание этого факта лежит в японской культуре и является одной из важнейших основ деятельности японских фирм.

3. Управление персоналом занимает центральное место в управлении японскими фирмами. Человек является основным объектом управления, потому что эффективность и в конечном итоге выживание компании в целом зависит от степени эффективности действий каждого члена организации, что объясняет активное использование системы «пожизненно» занятость в управлении.

4. Контроль качества, как видно из работы, большое внимание было уделено на предприятиях Японии. Следует также отметить, что социокультурные условия в народном хозяйстве адаптированы к восприятию японских методов и подходов не меньше западных (в частности, американских): организация групповой работы, коллективизм, более внимательное отношение к работникам. Присущи белорусскому экономическому опыту и для белорусских работников не менее важны, чем нацеленность на личную карьеру, индивидуализм, присущий западным методам управления.

Подводя итог всему вышесказанному, можно сделать вывод, что японская система управления долгое время демонстрировала свою высокую эффективность и рассматривалась как западными, так и японскими экспертами как один из основных факторов экономического успеха страны. Однако ухудшение экономической ситуации после мирового финансово-экономического кризиса 2008 года подвергло ее серьезным испытаниям. Тенденции к кардинальному преобразованию существующей в стране системы управления, прежде всего, в области управления персоналом и таких связанных систем, как пожизненная занятость, система повышения стажа, возрастная заработная плата и т. д. начали расти. Практика управления персоналом в японских фирмах стала активно внедрять технологии, более характерные для традиций Запада и особенно США, чем Японии. Система разделения труда, ее специализация делает возможным такой переход. В возрасте около 50 лет будущие перспективы обсуждаются с

сотрудниками: они могут перейти в другую компанию или остаться в компании до достижения пенсионного возраста. Эта система основана на уважении к людям и заметно отличается от «наемной» системы. Система оплаты труда меняется с принципа равного уровня для всех работников на внутреннем рынке труда с небольшими различиями в системе статусов на систему, которая допускает более существенные различия в соответствии с уровнем навыков и квалификации.

Понимание японского менеджмента, безусловно, поможет отечественным бизнесменам, экономистам, бизнесменам лучше понять проблемы экономики своей страны, даст возможность улучшить производство. Более того, предприятия, работающие «на японском», уже созданы в США, Великобритании, Малайзии, Таиланде и во многих других странах. Овладение ядром японского менеджмента - отказ от узкой специализации, универсальное развитие работника и стабильная занятость, связанная с таким развитием, ротация персонала в компании, обучение в процессе работы и т. Д. - необходимы каждой компании, которая хочет добиться успеха.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Барри Дж. Дейл. Методы менеджмента качества, выдержавшие испытание временем// Японское качество. 2006.
2. Вахрушев В. «Принципы японского управления».,М.,2002. – С. 21.
3. Зайнутдинов Ш.Н. Риск менеджмента. – Ташкент: Iqtisod – Moliya, 2005.
4. Зихард В. Руководить без конфликтов: Пер. с нем. — М.: Экономика, 2010.
5. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. - М.:Альпина Бизнес Букс, 2004.
6. Ингиу Оу. Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее. - М.: Управление, подбор персонала, 2007.
7. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 2007.
8. Кузнецова Н.В. // Универсальность японского менеджмента // Известия Восточного института. – 2008. - №5.
9. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. - М.: Экономика, 2000.
10. Лебедева И. П. Японские корпорации: стратегия развития. — М.: Экономика, 2005.

11. Матрусова Т.Н. Япония: Материальное стимулирование в фирмах. - М.: Наука. 2007.
12. Мацусита К. Миссия бизнеса. - М.:Альпина Паблишер, 2011.
13. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. М.: Познавательная книга плюс, 2009.
14. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. — М.: Экономика, 2004.
15. Пантелеева Е. В. Современный японский менеджмент/Управление персоналом. - 2009. - №6
16. Портер М, Конкуренция. М.: Изд. дом «Вильяме», 2003.
17. Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. — М.: Экономика, 2009.
18. Пронников В.А. , Ладаноа И.Д. «Японцы».,М.,2006. – С. 148.
19. Симхович В. Истоки современной японской системы правления/ /Проблемы теории и практики управления, 2002. № 6.
20. Старобинский Э. Менеджмент в Японии // Управление персоналом. - 2007. - №5.
21. Цветов В. «Пятнадцатый камень сада Роандзи».,М.,2000. – С. 236
22. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 3-е изд., пе-рераб. и доп. — К.: МАУП, 2009.
23. Яккока Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. — М.: Попурри, 2007.

1. Оучи У. Методы организации производства (японский и американский подходы). - М.: Экономика, 2004. [↑](#)
2. Оучи У. Методы организации производства (японский и американский подходы). - М.: Экономика, 2004. [↑](#)
3. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. - М.:Альпина Бизнес Букс, 2004. [↑](#)
4. Мацусита К. Миссия бизнеса. - М.:Альпина Паблишер, 2011. [↑](#)
5. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 2007; Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. — М.: Экономика, 2009; Яккока Л. Карьера менеджера:

- Пер. с англ. — М.: Попурри, 2007. [↑](#)
6. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 2007. [↑](#)
  7. Вахрушев В. «Принципы японского управления».,М.,2002г. – С. 21 [↑](#)
  8. Пронников В.А. , Ладаноа И.Д. «Японцы».,М.,2006г. – С. 148 [↑](#)
  9. [http://www.cecsi.ru/coach/cultures\\_japanese\\_mgmt\\_features.html](http://www.cecsi.ru/coach/cultures_japanese_mgmt_features.html) [↑](#)
  10. Цветов В. «Пятнадцатый камень сада Роандзи».,М.,2000г. – С. 236. [↑](#)
  11. Портер М, Конкуренция. М.: Изд. дом «Вильяме», 2003. [↑](#)
  12. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. М.: Познавательная книга плюс, 2009. [↑](#)
  13. <http://www.top-personal.ru/issue.html?2101> [↑](#)
  14. The Global Competitiveness Report 2003—2007. World Economic Forum. Geneva. Switzerland. - [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Econom/world\\_econom/10.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/world_econom/10.php)  
[↑](#)
  15. Мацусита К. Миссия бизнеса. - М.:Альпина Пабlishер, 2011. [↑](#)