

## **Содержание:**

### **Введение**

Актуальность темы обусловлена тем, что деятельность предприятия представляет собой творческую управленческую деятельность, задача которой заключается в развитии рынка товаров, услуг и рабочей силы путем оценки потребностей потребителей, а также в проведении практических мероприятий для удовлетворения этих потребностей. С помощью этой деятельности координируются возможности производства и распределение товаров и услуг, а также определяется, какие шаги необходимо предпринять, чтобы продать товар или услугу конечному потребителю.

Цель работы – анализ и формирование системы управления согласно Японской модели менеджмента.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты разработки системы управления согласно Японской модели менеджмента.
2. Проанализировать существующую стратегию системы управления согласно Японской модели менеджмента.
3. Провести анализ практических примеров системы управления согласно Японской модели менеджмента.

Объект – система управления согласно Японской модели менеджмента.

Предмет исследования – отношения, возникающие в процессе управления системы управления согласно Японской модели менеджмента.

Важную роль при написании работы сыграло использование статей из специализированных журналов по маркетингу, рекламе, а также Интернет-сайтов, отражающих современный практический подход к формированию маркетинговой деятельности.

В работе используются разные методы исследования, чтобы достичь поставленной цели. Таким образом, применяются:

- метод анализа, при котором изучаемый предмет рассматривается с разных сторон и делится на определенные составляющие
- метод наблюдения, при котором выводы делаются на основе восприятия изменений исследуемого предмета
- метод сравнения, при котором получение информации происходит путем нахождения общих и различных признаков.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

## **Глава 1. Понятие и сущность Японской модели менеджмента**

### **1.1. Понятие и сущность управления**

Развитие бизнеса - это методы, направленные на рост прибыли от ведения предпринимательской деятельности. Только благодаря планомерному развитию и работой над самосовершенствованием фирма может выжить в современных рыночных условиях.

Говоря про развитие бизнеса, стоит отметить, что финансовый успех возможен только при условии, если есть стратегия или бизнес план развития. Этот успех определяется возможностью фирмы ответить на следующие вопросы: на каком уровне развития будет находиться бизнес развитие предприятия через пол года или год, и какие доходы будет получать..

Процесс выработки стратегии – совокупность последовательных мероприятий по формулированию целей и действий организации с учетом динамичной, изменчивой и неопределенной среды для оптимального использования существующего потенциала и обеспечения восприимчивости к внешним требованиям [20,с.74].

В общем виде процесс разработки стратегий состоит из ряда последовательных этапов (рисунок 1.2).

На предварительном этапе разработки стратегии проводится всесторонний анализ внутреннего состояния компании, в результате которого выделяют её сильные и

слабые стороны, оценивают возможности ресурсного обеспечения действий, направленных на достижение поставленных целей.

На втором этапе разработки стратегии формулируются стратегические альтернативы, учитывающие различные состояния внешней среды, ресурсов компании и стратегические цели.

Характеристика внешней среды компании

Политические факторы

Экономические факторы

Социальные факторы

Технологические факторы

Демографические факторы

Правовые факторы

Природные факторы

Культурные факторы.

Характеристика внутренней среды компании.

Сильные и слабые стороны компании с точки зрения её управленческих, функциональных, организационных, финансовых, кадровых и т. д. возможностей.

Отбор всех возможных альтернатив развития, обеспечивающих сочетание целей, ресурсов и возможностей компании с условиями внешней среды

Ресурсы компании

Собственные ресурсы компании

Мобилизационные ресурсы (внутренние)

Доступные ресурсы (внешние)

Оценка всех возможных альтернатив развития, обеспечивающих сочетание целей, ресурсов и возможностей компании с условиями внешней среды

## Рыночные возможности компании и угрозы

Совокупность факторов макро- и микроокружения компании, положительно или отрицательно влияющих на её развитие

Определение одной или нескольких наилучших альтернатив из всех возможных

Рисунок 1 - Схема процесса разработки стратегии [10,с.150]

Третий этап разработки стратегии состоит в оценке отобранных стратегических альтернатив.

Четвёртый этап разработки стратегии состоит в выборе одной или нескольких стратегий. В нашем случае фирма выберет те рынки, которые требуют меньших затрат ресурсов, в большей степени соответствуют существующим стратегиям фирмы, позволяют в полной мере использовать имеющийся потенциал и накопленный опыт, требуют минимальных изменений функциональных и управленческих возможностей предприятия.

Для реализации эффективной стратегии необходимо:

- Иметь грамотную и адаптированную четкую стратегию.
- Высокий коммерческий потенциал.
- Рабочую команду высококвалифицированных специалистов.
- Умение четко просчитывать риски и способность адекватно реагировать на форс – мажорные обстоятельства.
- «Прозрачность» компании для инвесторов в юридическом и финансовом отношении.
- Владение законами инвестиционного рынка, способность адаптироваться к их изменениям.
- Взаимоуважение всех участников финансовых операций, взаимное доверие и владение информацией про их деятельность.

Внутрифирменное планирование – составление планов компании (различных по срокам исполнения, методам и сути), определяющих цели работы, прогноз дальнейшего развития, практику и стратегию. Также внутрифирменное

планирование можно охарактеризовать как комплекс связанных между собой решений, направленных на достижение определенных целей (повышения прибыли, улучшения конкурентоспособности и так далее) (рис.1.3).

На сегодня выделяется четыре основных принципа планирования стратегии на предприятии:

1. Принцип единства. Его особенность – представление объекта, как единого целого. При этом за основу работы берется системный подход, реализация которого производится через интеграцию или координацию конкретных служб по вертикали и горизонтали. Такой вид планирования имеет объединяющую функцию и позволяет качественно увязать все имеющиеся в компании планы для дальнейшей реализации [22, с.117].

2. Принцип непрерывности. Его суть в том, что весь процесс внутрифирменного планирования производится в пределах какого-то определенного цикла. При этом план не будет выполняться в автоматическом режиме – требуется создание системы, обеспечивающей анализ, контроль и модификацию. Реализуется непрерывность путем планирования на различные периоды – год, месяц, квартал и так далее. Кроме этого, возможно и скользящее планирование, когда план составляется на определенный промежуток времени, к примеру, январь-апрель, потом май-август и так далее.

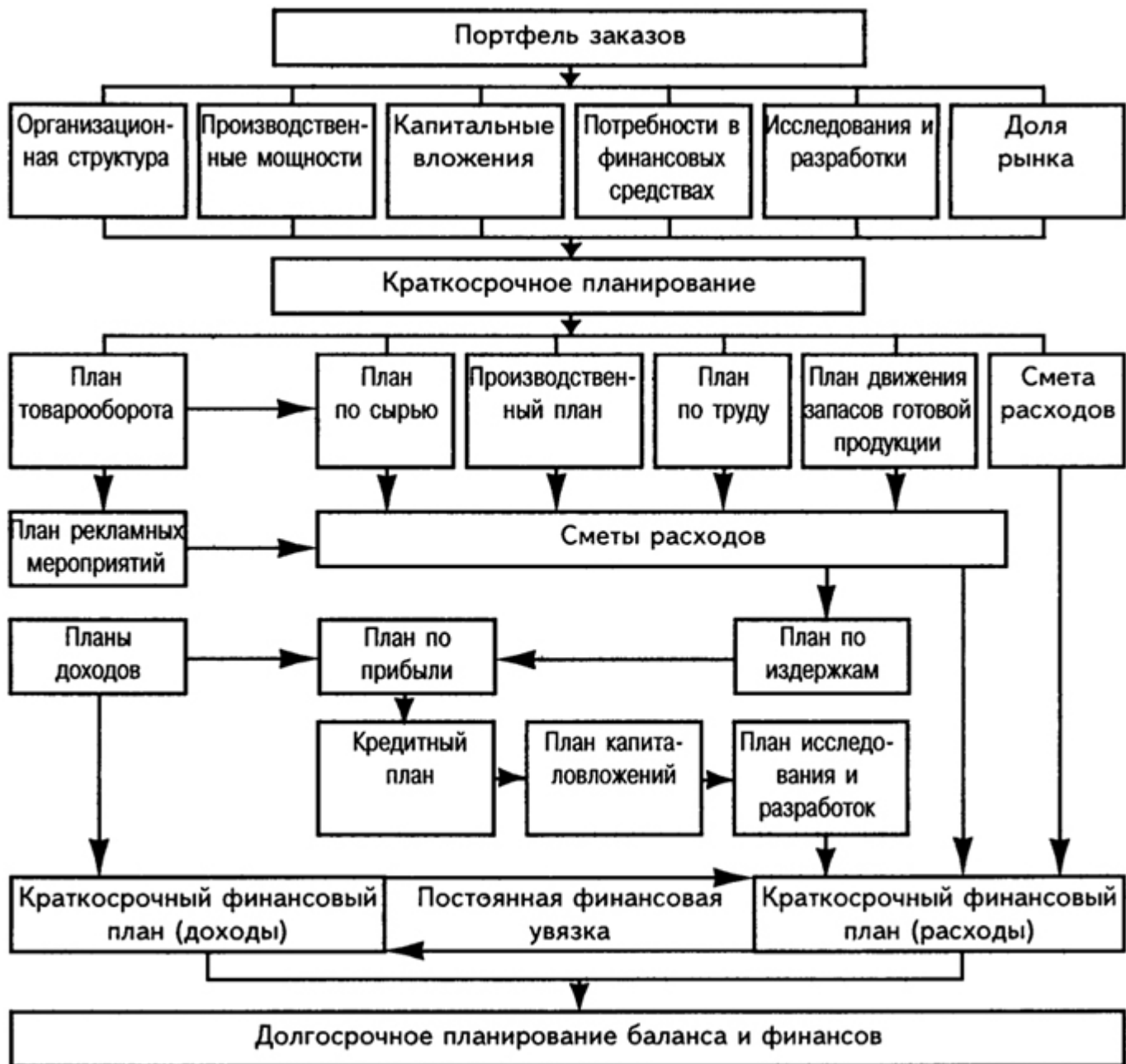


Рисунок 2- Система планов стратегии развития предприятия

3. Принцип гибкости лишь дополняет описанный выше принцип. Здесь основная задача - корректировка планов в случае изменения входных параметров (внутренних, внешних). При этом основное требование к такой корректировке - ее обоснованность, ведь любая «гибкость» плана имеет разумные пределы экономических расчетов. При этом точность в составлении может обеспечиваться за счет более тесного сотрудничества с заказчиком.

4. Принцип участия. Его особенность в том, что те работники компании, которые задействованы в производственном процессе, в обязательном порядке являются

его участниками. При этом должность и функции не имеют особого значения. Такое планирование часто носит название «партисипативного». Благодаря особому принципу, внедрение планов и их реализация на предприятии существенно упрощается.

5. Преимственность тактического и стратегического планирования. В этом случае состав разделов плана и его показателей должны быть идентичными с реальной стратегией компании. При этом количество показателей в бизнес-плане должно быть выше, чем в плане стратегическом. Кроме этого, каждый из показателей не должен входить в противоречие со стратегией компании.

6. Социальная ориентация. Здесь подразумевается решение с помощью плана целого ряда задач по экологии, эргономичности товара, его безопасности для потребителя. Отдельное внимание уделяется социальному развитию коллектива компании.

7. Ранжирование объектов – рациональное разделение свободного капитала компании. К примеру, если выпускаемый товар приблизительно имеет равную конкурентоспособность, то сначала средства направляются на развитие товара, имеющего большую стоимость продажи.

8. Реальность плановых показателей. Этого можно добиться двумя способами – повышением точности прогнозирования или повышением числа учтенной продукции при формировании прогноза.

9. Автоматизация системы – один из главных принципов планирования. Здесь подразумевается применение современных технологий, активное использование компьютерной техники. Все этого обеспечивает надежное хранение данных, оперативную обработку и длительный цикл хранения.

Чтобы успешно реализовать в компании все описанные выше принципы, требуется:

- сформировать систему планирования (разработать соответствующую технологию)
- правила и процедуры принятия, принципы согласования решений, планы обучения персонала, внутрифирменные коммуникации и так далее;
- создать службу, которая бы занималась процессами планирования, имела соответствующие права и несла полный объем ответственности за свои действия.

Несмотря на сложность и трудозатраты составления планов реализации стратегии, этот процесс является весьма важным для реализации стратегии компании. На

этом фоне выделяется целый ряд преимуществ для руководителя компании. Так, качественно составленный план:

- выступает в роли мощного инструмента координации, благодаря которому много проще согласовывать цели и выработать компромиссные решения;
- облегчается процесс контроля работы компании, а также оценки результатов ее работы;
- отражает систему ценностей руководителей компании, ее взглядов и видения будущего;
- выделяет ограничения, которые могут возникать в процессе деятельности и накладываться внешней средой. Благодаря этому результаты, описанные в плане, являются более понятными для менеджеров;
- повышает готовность организации реагировать на резкие изменения деятельности. Но это возможно только при условии, что на этапе разработки плана проводился соответствующий анализ;
- делает компанию готовой к любым изменениям на рынке и форс-мажорным обстоятельствам.

## **1.2. История развития Японской модели менеджмента**

Современная модель корпоративного управления сложилась в Японии в послевоенный период под влиянием, с одной стороны, национальных традиций, с другой — внешних сил.

Вся деловая жизнь Страны восходящего солнца пронизана идеями служения императору и государству. Поэтому государственная система поддержки бизнеса в первую очередь отдавала предпочтение проектам, предлагавшимся самураями, безраздельно преданными этому служению.

Первые крупные банки и промышленные корпорации в Японии поначалу создавались и поддерживались государством и лишь со временем передавались в частные руки.



Но и после этого корпорации никогда не рассматривались в Японии как независимые системы, а лишь как социальные субъекты, призванные служить интересам государства, которым оно дало возможность вести бизнес и получать прибыль, как существующие во имя тех, кто на них работает и кого они обслуживают, а не для удовлетворения частных интересов юридических владельцев.

В довоенной Японии существовало небольшое число финансово-промышленных конгломератов — дзайбацу, собственность которых концентрировалась в руках отдельных семейных кланов. При реализации плана Маршалла по послевоенному восстановлению экономики безусловными требованиями были демонополизация и дезинтеграция дзайбацу. Последние были разукрупнены, но при этом сохранен высокий уровень взаимосвязи участвовавших в них компаний посредством перекрестного владения акциями (существовала неформальная договоренность их не продавать). Благодаря этому стало возможным формирование современных промышленных корпораций, организованных вокруг комплекса взаимосвязанных производств тяжелой и химической промышленности, а также высокотехнологичных продуктов — кейрецу, объединяющих до 100 и более фирм, большинство руководителей которых — выходцы из самураев.

Кейрецу построены, как правило, по принципу вертикальной интеграции, когда под эгидой головной фирмы собрано множество подчиненных ей дочерних, которые в единстве образуют своего рода верхний ярус объединения; дочерние фирмы, в свою очередь, имеют под своим началом внучатые компании, например, всевозможных субподрядчиков и пр.

Сами кейрецу являются составным элементом сверхкрупных финансово-промышленных объединений (сюданов) со сложной системой согласования интересов участников.

Сюданы — это самодостаточные универсальные многоотраслевые экономические комплексы, представляющие полный спектр отраслей хозяйства. Внутри них действует принцип целенаправленной специализации (когда сферы деятельности фирм не пересекаются).

Другим элементом сюданов являются банки. После окончания войны правительство, сконцентрировав существенные финансовые ресурсы, распределило их среди шести крупных универсальных банков, которые самостоятельно должны были организовать инвестиционный процесс, взяв на себя

все риски. Вокруг этих банков, контролирующих большую сеть филиалов и дочерних банков, а также трастовых, страховых и инвестиционных компаний, и сформировались группы взаимосвязанных промышленных и торговых предприятий, ставших впоследствии ядром сюданов.

Банки являются важнейшими источниками финансирования корпораций, постоянно наблюдают за деятельностью фирм, поддерживают прямые контакты с их руководством через советы директоров или через клубы президентов. Благодаря вхождению в корпорации кредитно-финансовых институтов достигаются стратегические выгоды, обусловленные большими возможностями развития и ростом технологического потенциала всей группы (скорость технологического обновления производства, темпы роста выпуска конкурентоспособной продукции во многом зависят от объемов финансирования).

Широкое использование корпорациями кредитов таких «домашних банков» стало одной из причин японских экономических достижений.

Обязательным членом сюдана является универсальная торговая фирма, выполняющая снабженческие и сбытовые функции. По масштабам своих торговых и информационных сетей и объему деловых операций японские торговые фирмы относятся к числу крупнейших в мире.

Важнейший результат такой практики — формирование личных отношений в управленческой среде, способствующих обмену информацией и эффективному использованию совместного опыта и знаний.

В японских корпорациях личная уния и клановые отношения играют серьезную роль. На их укрепление работает система клубов, где обсуждается общая политика группы, разрешаются деловые споры, решаются вопросы переходов. Клубы помогают поддерживать дружеские, доверительные отношения между предпринимателями и высшими управленцами взаимодействующих между собой компаний, способствуют обмену информацией между ними.

В японской системе управления фирмами, неотъемлемым компонентом которой является подсистема обеспечения качества, сочетаются традиционные национальные и современные идеи, многие из которых были перенесены из США, стран Западной Европы и приспособлены к условиям Японии. Еще в 70-х гг. XX в. на японских предприятиях получили распространение 6 особенностей японской системы управления качеством: все аспектное управление качеством на уровне фирмы, участие всех работников фирмы в управлении качеством; подготовка и

повышение квалификации кадров в области качества; деятельность коллективных кружков качества; инспектирование и оценка деятельности по управлению качеством (премия Деминга предприятию и проверка деятельности руководства); использование статистических методов; общенациональная программа по контролю качества. Японская модель управления качеством — это система всеобщего контроля качества, представляющего собой единый процесс обеспечения качества повсеместно на фирме, выполняемый всем персоналом фирмы. Эта система ранее называлась TQC — “всеобщий контроль качества”, в настоящее время UQC — “универсальный контроль качества”.

Опыт Японии убедительно показал, что совершенствование управления качеством — работа, которая никогда не заканчивается, она постоянна и динамична. Однако начиная с 50-х гг. XX в. японские специалисты, пройдя обучение у авторитетных американских ученых по управлению качеством Э. Деминга и Дж. Джурана, успешно применили эти научные знания в практически разрушенной войной промышленности. С 1950 г. в Японии введены в действие законы “О промышленной стандартизации” и “О качестве”, далее были внедрены цикл Деминга и контрольные карты управления технологическими процессами, стали активно функционировать кружки качества. На передовых японских предприятиях внедрялись системно-комплексный подход и принципы управления качеством.

Методами менеджмента качества занимался всю свою сознательную жизнь (около 40 лет) К. Исикава — автор японской версии комплексного управления качеством, базирующейся на четырех основных принципах: непрерывности обучения персонала, его вовлеченности в проблемы качества, регулярности внутренних аудитов систем качества, широкого применения статистических методов контроля [7].

В практике обеспечения качества известны методы Генити Тагути, широко используемые сначала в японской промышленности, а затем и в западных странах. Г. Тагути — автор концепции “инжиниринга качества”, предполагающего всеобщий (тотальный) контроль качества на всех стадиях жизненного цикла продукции; методики планирования эксперимента в области обеспечения качества. За заслуги в области менеджмента качества Г. Тагути четырежды присуждалась премия Деминга (ежегодная награда, присуждаемая правительством Японии за успешную деятельность в области качества).

Теоретический и практический опыт комплексного управления качеством на японских предприятиях успешно сочетался с известной системой “Канбан” (“точно

в срок”). Эта система или ее отдельные элементы широко применяются не только в Японии, но и в США и других странах. Успешное решение проблемы качества в Японии было обеспечено на высшем уровне управления тем, что данная стратегия возведена в ранг государственной политики.

## **Глава 2. Теоретико-методологическое применение Японской модели менеджмента.**

### **2.1. Основные положения управления согласно Японской модели менеджмента**

Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с человеческим лицом, привлекая всех работников к деятельности предприятий и фирм, изготовлению качественной продукции с низкими издержками. В бедной естественными ресурсами стране традиционно культивируется принцип: «Наше богатство — человеческие ресурсы», в соответствии с которым создаются условия для наиболее эффективного использования этих ресурсов. В последние годы во всем мире возрастает интерес к японским формам и методам управления, так как быстрое успешное развитие экономики этой страны позволило ей занять лидирующее положение в мире. Япония является крупнейшим в мире производителем легковых автомобилей; доминирует в производстве почти всех категорий массовых полупроводниковых микросхем; признана одной из самых конкурентоспособных стран в мире; занимает лидирующие позиции в обеспечении грамотности, социальной политики, качества жизни. Эти и другие успехи во многом обусловлены высоким уровнем менеджмента, основателями которого были Мацусита, Курата, Исизака, Хонда, Морита, Ибука и др.

Японская система управления развивалась частично под влиянием местных традиций, частично — вследствие американской оккупации после Второй мировой войны, частично как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны.

На процесс формирования японского менеджмента оказали влияние американские идеи управления. Так, важнейшая идея японского менеджмента о том, что работающий по найму должен всю жизнь трудиться в одной фирме, имеет

американское происхождение, но в Японии эта идея дает огромный эффект.

Японский менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, их методы и технику, приспособлявая их к своим национальным особенностям, сохраняя и усиливая тем самым свои ценности и способствуя установлению особого стиля мышления и методов, присущих только японским менеджерам.

Японская модель менеджмента основывается на философии «Мы все одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров — установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры — одна семья. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха. Опросы работников всемирно известной фирмы «Сони Корпорэйшн» показали, что 75–85% опрошенных считают себя одной командой, усиленные совместные действия которой принесут всем ее членам пользу.

Японцы называют организацию «ути», что означает дом, семья, и убеждены, что можно изменить мировоззрение, развестись, менять фамилию и имя — невозможно лишь изменить фирме.

Практика показывает, что служащие, длительное время работающие вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирования. Управление при этом носит в основном рекомендательный характер — в этих условиях не следует слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что каждый готов делать то, что необходимо. В любом коллективе существует четкая и всем понятная цель, которая сплачивает персонал фирмы в коллектив единомышленников, настроенных на решение центральной задачи, достижение цели, которой подчинено все.

Каждый японский служащий весьма тесно отождествляет себя с фирмой, в которой работает, и убежден в собственной значимости и незаменимости для своей компании. Не случайно для японцев слово «профессия» отождествляется с работой и практически означает организацию (фирму), где они работают: японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает.

Японская система управления стремится усилить отождествление работника с фирмой, доводя его до степени жертвенности во имя интересов фирмы: служащие японских компаний редко пользуются днем отдыха или выходным днем, безоговорочно выполняют сверхурочную работу, не используют полностью оплачиваемый отпуск, полагая, что в противном случае они будут демонстрировать

недостаточную преданность компании.

Связанный различными обязательствами по отношению к фирме и учитывая разнообразные материальные стимулы, сотрудник не может оставить компанию, не потеряв основной части привилегий, или снизить интенсивность труда из опасения быть обойденным другими, переведенным на менее престижную работу, и т.д.

В результате на японских фирмах почти не наблюдается текучести кадров и, судя по статистике, на 1000 рабочих автомобилестроительной промышленности приходится всего 25 дней прогулов (в США — 343 дня, т.е. в 14 раз больше).

Постоянно внушая каждому работнику, что его личное благополучие зависит от результатов деятельности фирмы, используя материальные и духовные стимулы, в том числе немалые выплаты работникам на социальные цели, японский менеджмент добивается высокой интенсивности и производительности труда.

Для понимания японского менеджмента важно рассмотреть поведение японцев в группе. В Японии существует понятие «гири», т.е. долг чести, который предписывает индивиду выполнять соответствующие правила поведения, определяемые его ролью в группе. Эти правила меняются по мере перехода индивида из одной группы в другую (семья, школа, вуз, микрогруппы организации, в которой он работает).

Выполнить долг чести индивид может, лишь занимая свое, строго определенное место (что соответствует конфуцианскому принципу «каждому — свое место») и проявляя лояльность по отношению к группе, т.е. подчиняя свое поведение общественным целям. Соответственно и поведение индивида оценивается не абстрактными критериями добра и зла, а его вкладом в групповую деятельность, его полезностью для группы.

Групповые традиции наложили отпечаток на поведение японцев в группе и вне ее. Поведение их вне группы характеризуется замкнутостью и нежеланием контактировать, но в своей группе, в среде установившихся отношений и связей японец готов помочь любому. Согласно опросам и социальным исследованиям, 70% японцев считают себя обязанными принимать близкое участие в делах друзей (в США — 45%, в Англии — 36%, в Германии — 31%, во Франции — 12%, а в России — 6%).

Главным принципом группы является «не высывайся», т.е. будь как остальные. Группа сама может признать чей-то приоритет, но работник не должен прилагать к

этому усилий. Рост трудовых показателей необходим, но если кто-то из группы добился более высоких результатов, — это считается достижением группы.

Важным методом укрепления связей служащих с руководством и фирмой в целом является поощрение интенсивного общения друг с другом, которое выражается в различных формах. Например, ежедневно, кроме субботы и воскресенья, весь персонал начинает день с физзарядки и пения гимна своей фирмы. После этого все работники фирмы независимо от их положения декламируют заповеди, вывешенные на стенах и посвященные в основном упорному и добросовестному труду, повиновению, исполнительности, скромности, проявлению благодарности

## **2.2. Особенности управления согласно Японской модели менеджмента**

Управляющим в Японии, даже директору завода, не предоставляется отдельного кабинета — вместе со своими сослуживцами они размещаются в одном большом открытом зале без перегородок, оснащенный простой, самой необходимой мебелью. Это должно напоминать служащим о том, что они прилагают совместные усилия к достижению компанией успеха. Привилегии в зависимости от ранга или класса отсутствуют, в том числе и привилегии пользования отдельными столовыми. Менеджеры фирмы «Сони Корпорэйшн» одеты в такие же синие куртки без отличий, как и остальные рабочие; во время спада производства им в первую очередь снижают заработную плату. Все это дает огромный экономический и нравственный эффект, так как рабочие чувствуют свою связь с управляющими и корпорацией.

Японский менеджмент использует и определенный порядок найма, продвижения и обучения служащих. При приеме на работу выпускников средних школ и университетов поощряется создание рабочих династий, т.е. прием на работу детей и близких родственников кадровых работников. Широко практикуется наем по рекомендации кого-либо из сотрудников фирмы, который несет ответственность за свою рекомендацию. Статистические данные свидетельствуют о том, что число принятых на работу по рекомендации в компаниях составляет примерно 45%.

Своеобразен и порядок ротации на японских фирмах. В отличие от США, где человек может всю жизнь проработать мастером, если это удовлетворяет его и компанию, в Японии считают, что длительное пребывание работника в одной

должности приводит к потере его интереса к работе, снижению уровня ответственности. Поэтому трудовая ротация является нормой и часто совмещается с продвижением по службе.

Частота ротации зависит от ряда обстоятельств (возраст, стаж, специальность и др.) и может колебаться от 4 до 7 лет. В результате каждый служащий приобретает 5–6 специальностей и становится профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости.

Что касается обучения работников, то обычно под этим подразумевается повышение их квалификации без отрыва от производства, на рабочих местах.

Для повышения теоретического образования своих служащих японские корпорации направляют их в учебные центры, на семинары, например в учебные заведения США и страны Европы.

Японский менеджмент характеризуется и особенностями формы, размера и содержания оплаты труда. Заработная плата определяется прежде всего показателями трудового стажа и результатами труда. Крупные японские корпорации предоставляют работникам множество дополнительных льгот: надбавки на содержание семьи, оплата проезда к месту работы, медицинского обслуживания, социального страхования и другие выплаты на социальные нужды. Зарплата управленческого персонала компаний редко более чем в 7–8 раз превышает зарплату только что поступившего на предприятие ученика.

На фирмах Японии применяется целая система нематериального (морального) стимулирования хороших работников: продвижение по службе; ценные подарки; выдача авторских свидетельств; проведение специальных заседаний, на которых отмечается высококачественная деятельность сотрудника; предоставление льгот на покупку акций предприятия; оплачиваемые поездки на предприятия заказчика (в том числе и в другие страны); публикация специальных статей во внутрифирменном издании (прессе); организация загородной поездки для работников с семьями за счет фирмы; организация совместных обедов работников с руководством фирмы; специально отведенные места для парковки машин и т.п.

Организационно-техническое содержание японского менеджмента включает в себя систему «канбан» («точно во время»), комплексное управление качеством, ориентацию только на потребителя, методы «участвующего управления» и «опережающего мышления», гибкую оргструктуру, систему управленческого контроля и др. Впервые система «канбан» была разработана и применена в



автомобильной компании «Тойота». Суть этой системы сводится к отказу от производства продукции крупными партиями и созданию непрерывно-поточного многопредметного производства изделий разных моделей; при этом снабжение участков осуществляется столь малыми партиями, что по существу превращается в поштучное.

Цель японского предпринимателя — в наиболее полной мере использовать мастерство, талант и способности каждого работника. Поэтому японцы применяют метод «участвующего управления» на основе решений снизу вверх, и каждый работник несет свою долю менеджерской ответственности, что позволяет наиболее эффективно использовать его способности. Решения обсуждаются всеми членами коллектива, принимаются медленно, но выполняются быстро (так как все участвовали в его обсуждении). Качество решений высокое, а ошибок мало, поскольку обрабатывается большое количество информации. Метод «участвующего управления» обуславливает рост производительности труда и повышение качества продукции.

Японская система управления качеством подразумевает упрощение проблем, а не поиск сложных решений. Крупные промышленные компании Японии используют широкий набор средств для привлечения рабочих и служащих к новаторским разработкам. На многих предприятиях получили распространение так называемые кружки качества на общественных началах. Кружок, состоящий из небольшой группы людей, призван добровольно осуществлять контроль за качеством труда и продукции на том предприятии, где работают его члены. Участники кружков должны содействовать развитию инициативы работников, создавать на предприятии обстановку творческого поиска. Член кружка обязан не менее одного раза в месяц вносить конкретное предложение по совершенствованию производства. Между кружками качества в масштабе фирмы организуется соревнование с ежемесячным подведением итогов и награждением победителей — например, золотой, серебряной и бронзовой медалями, или правом маркировки продукции своим клеймом, или правом участия на внутрифирменных, региональных и даже международных конференциях по качеству. В результате от кружков качества поступает в 5–6 раз больше рационализаторских предложений, чем от сотрудников американских компаний. Японские кружки качества получили распространение более чем в 50 странах мира.

Глава 3. Практика применения положений Японской модели менеджмента в деятельности компаний

Объект исследования компания ИКЕА.

Целью создания системы разработки и принятия решений, на мой взгляд является создание такой системы, которая позволит контролировать факторы внутренней среды и принимать решения эффективно передавая информацию во все подразделения компании.

Приемы и методы исследования:

- Определение методов и инструментов функционирования системы принятия решений;
- Формирование методов и источников получения необходимой информации;
- Разработать методику и выбрать необходимые модели принятия стратегических решений в компании;
- Провести анализ и выделить необходимые закономерности развития компании и отрасли;
- Оценить возможную эффективность предложенных мероприятий.

Компания имеет шведские корни и поддерживает имидж шведской компании во всех маркетинговых коммуникациях. Основана в 1943 году в Швеции Ингваром Кампрадом.

Название «ИКЕА» является акронимом, и расшифровывается как «Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd», то есть имя и фамилия основателя и название фермы Эльмтарюд в приходе Агуннарюд, где он родился.

В современные представления о торговых технологиях Ингвар Кампрад, основатель компании ИКЕА2, внес свой, весьма значимый, вклад. Привнесенных в мир ритейла И. Кампрадом новаций много, здесь мы остановимся на наиболее значимых из них.

Прежде всего, следует отметить, что созданная шведским предпринимателем торговая сеть ИКЕА одна из первых сетевых компаний в сфере розничной торговли сумела найти и реализовать устойчивое и дифференцированное преимущество перед конкурентами. Таким отличием стало предложение своего уникального продукта — функциональной и недорогой мебели.

Мебель собственного производства ИКЕА значительно отличается от предлагаемой конкурентами прежде всего по функциональным свойствам, оригинальности дизайнерского решения, соотношению цены и качества. Она настолько доминирует

в ассортименте компании, что создается интеграция товарного бренда и торговой марки, повышается лояльность клиентов.

Проведем анализ 4р для данной компании:

1. product — мебельная продукция, товары для ремонта дома и дачи, световое оборудование, оборудование и товары для обустройства и сопутствующие товары, на сегодняшний день ассортимент ИКЕА насчитывает более 12 000 наименований товаров., собственное производство и различные поставщики;
2. price — цена формируется исходя из рыночной ситуации на рынке, ценовая политика ритейла.;
3. promotion — ИКЕА в своем продвижении опирается на совмещение ценностей корпоративных ценностей компании и традиций того или иного государства где она открывает свои магазины;
4. place — распределение товара осуществляется путем его продажи в центрах ИКЕА, а так же с учетом сбытовой сети ИКЕА, и работы с партнерами. Обычно магазины располагаются в крупных либо отдельных торговых центрах в виде якорного арендатора, обычно на выезде из города.

Дополним анализ 4Р ИКЕА дополнительными параметрами:

1. Персонал - сотрудники должны стремиться к лидерству, компетентность, профессионализм и достижение целевого результата.
2. Процесс - работа компании основана на следующем процессе - компания должна предлагать широкий выбор красивых и функциональных товаров для дома по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей имели возможность их приобрести.
3. Подтверждение - фактом подтверждения является покупка товара в магазине либо доставка его на дом.

Продукция компании ИКЕА включает в себя мебельную продукцию, товары для ремонта дома и дачи, световое оборудование, оборудование и товары для обустройства и сопутствующие товары, на сегодняшний день ассортимент ИКЕА насчитывает более 12 000 наименований товаров. Собственное производство и различные поставщики.

В данном случае жизненный цикл продукции включает в себя следующие стадии:

1. Выход на рынок - продукт попадает в магазин в момент открытия магазина ИКЕА в каком либо городе. В данном случае происходит формирование цены на

- товар, расчет всех затрат и себестоимости и установление продажной цены.;
2. Этап роста – в данный момент товар появляется в тематических каталогах компании, на сайте, в буклетах, на полках магазина, происходит покупка продукции потребителем. Цена уже не изменяется в корне, происходит изменение цены с учетом спроса на товар.;
  3. Зрелость товара. В данный момент продукция достигает максимума продаж и происходит постепенное снижение спроса.
  4. Этап упадка товара – на данном этапе происходит снижение или полное отсутствие спроса на товар. Дирекция либо снижает цену либо вводит поддерживающие акции, которые продлевают спрос на товар.

В компании используется матричная организационная структура представленная на рисунке 3.

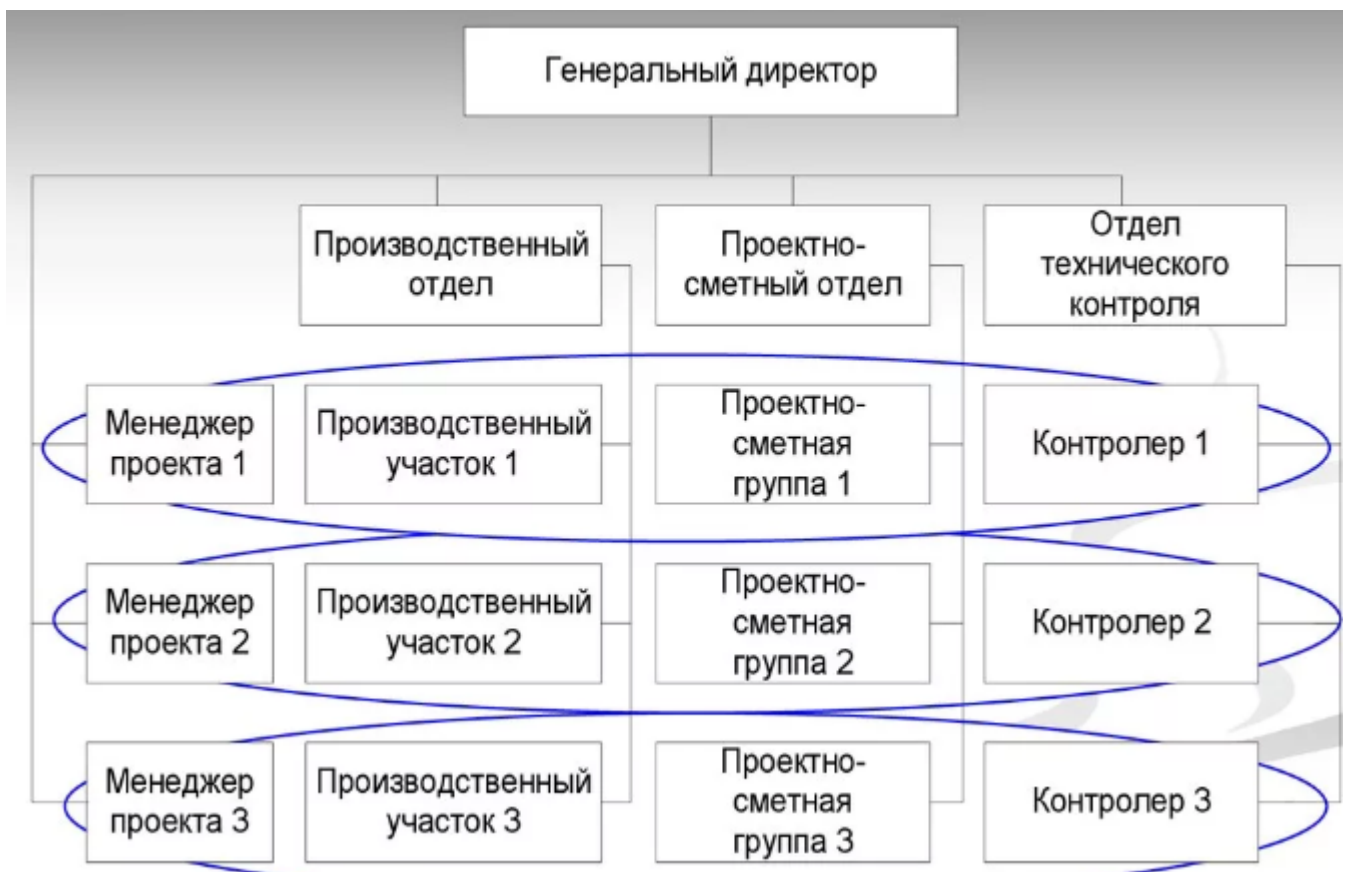


Рисунок 3 – Организационная структура предприятия IKEA

Сильная матричная структура характеризуется тем, что руководитель проекта имеет большие права и полномочия, в проекты привлекается от 50 до 95% всех организационных ресурсов предприятия, руководитель проекта (в сильной матрице он называется чаще всего проект-менеджер) функционирует на

постоянной основе и обычно имеет свой собственный штат.

Одним из преимуществ данной структуры является концентрация внимания на проекте и целях, а также на потребностях клиентов. В такой структуре сохраняются все преимущества систем по оптимизации деятельности в функциональных областях и использовании ресурсов для нужд нескольких проектов. Одним из важных плюсов является то, что персоналу не стоит тревожиться по поводу карьеры по окончании проекта.

К сожалению, у данной организационной структуры есть и свои недостатки: возникновение конфликтов между проектной и функциональной структурой, которые создают проблемы при принятии решений по проекту.

Также возникает необходимость координировать деятельность сразу нескольких проектов. Может возникнуть конфликт сторон при распределении полномочий руководителя проекта и руководителя функциональных подразделений.

### **Анализ внешней среды предприятия**

Сама IKEA описывает своего американского покупателя как человека, который путешествовал за границей, любит рисовать, любит изысканные блюда, часто летает.

Матрица Ансоффа (таблица 1): В данный момент компания находится на рынке России.

Таблица 1 - Матрица Ансоффа IKEA

Старый рынок (США)

Новый рынок (Россия)

Старый товар(Товарный ассортимент США)

В. Стратегия развития рынка

Новый товар (Товарный ассортимент Россия)

На данный момент компания находится на квадранте Стратегия развития рынка.

Для анализа макросреды PEST применим PEST – анализ, благодаря которому выделим основные факторы макросреды, оказывающие существенное влияние на деятельность организации. Состав факторов макросреды и усредненная оценка их влияния на деятельность Общества по результатам экспертного анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Оценка влияния факторов макросреды на деятельность компании IKEA

Факторы макросреды	Степень (сила) влияния				
	Очень сильное	Сильное	Умеренное	Слабое	Очень слабое
<b>1. Экономическое поле</b>	0/7	2/7	3/7	1/7	1/7
1.1. Инвестиционная привлекательность энергетической отрасли		+			
1.2. Налоговые ставки		+			
1.3. Динамика промышленного производства			+		
1.4. Уровень жизни населения					+
1.5. Уровень безработицы среди специалистов			+		
1.6. Кредитная политика			+		
1.7. Курсы валют				+	

<b>2. Политическое поле</b>	0/8	4/8	1/8	2/8	1/8
2.1 Политика государства в сфере энергетики		+			
2.2. Гражданское законодательство					+
2.3. Налоговое законодательство		+			
2.4. Трудовое законодательство				+	
2.5 Энергетическое законодательство		+			
2.6. Стабильность политической обстановки				+	
2.7 ГОСТы, стандарты			+		
2.8 Лицензирование деятельности		+			
<b>3. Технико-технологическое поле</b>	1/4	1/4	2/4	0/4	0/4
3.1. Разработка и внедрение новых технологий в энергетике	+				

**Факторы макросреды**

**Степень (сила) влияния**

<b>Очень сильное</b>	<b>Сильное</b>	<b>Умеренное</b>	<b>Слабое</b>	<b>Очень слабое</b>	
3.2 Проектирование и производство энергетического оборудования				+	
3.3 Разработка и использование специализированных ПО		+			
3.4. Оборудованные рабочие места				+	
<b>4. Социальное поле</b>	0/5	0/5	1/5	1/5	3/5
4.1. Социальная структура населения					+
4.2. Вкусы и предпочтения потребителей					+
4.3 Уровень образования				+	
4.4 Рост населения					+
4.5 Демографическая ситуация					+

Проведем расчет коэффициентов значимости блоков PEST – анализа на основе весовых коэффициентов отдельных групп факторов. Результаты расчетов представлены в таблице 3.



Таблица 3 – Характеристика степени влияния блоков PEST факторов на деятельность IKEA

Факторы макросреды	Влияние на деятельность компании					Коэффициент значимости
	Очень сильное	Сильное	Умеренное	Слабое	Очень слабое	
Баллы	5	4	3	2	1	
Экономические	0,000	0,286	0,429	0,143	0,143	2,86
Политические	0,000	0,500	0,125	0,250	0,125	3,00
Технологические	0,250	0,250	0,500	0,000	0,000	3,75
Социальные	0,000	0,000	0,200	0,200	0,600	1,60

Таким образом, наибольшую силу влияния на деятельность IKEA оказывают технологические факторы, затем – политические, среднее влияние – экономические, и, наконец, наименьшее – социальные.

В качестве описания характеристики потребителя определим нужды и потребности товаров IKEA (таблица 4):

Таблица 4 – Оценка покупателей IKEA

Показатели	Характеристика показателя
Характеристика нужды	Нуждой является отдых человека

Потребности в каких товарах вызывает данная нужда	Мебель, предметы интерьера, световое оборудование, товары для дома и дачи
Описание потребности, которую удовлетворяет товар	Потребность в отдыхе, эргономике, удобству.
Товары-субституты	Любые сопутствующие бытовые товары.
Область использования	Дом, дача, ремонт, офис любые помещения.
Условия эффективного использования	Грамотная установка и применение.

Потребители IKEA:

- В основном, представители среднего класса;
- Самостоятельны в выборе покупки;
- Выбирают не дорогие, но качественные вещи («Демократический дизайн: низкая цена со смыслом»);
- Заранее планируют то, что необходимо купить;
- Восприимчивы к опробированию новых товаров.

Сама IKEA описывает своего американского покупателя как человека, который путешествовал за границей, любит рисовать, любит изысканные блюда, часто летает.

### **Анализ положения организации**

На основании полученных результатов можно воспользоваться еще одной методикой анализа среды организации с помощью 5-ти сил Портера. Каждая сила действующая на организацию из внешней среды будет в любом случае нести важное значение для функционирования данной организации.

Модель пяти сил Портера IKEA будет состоять из 5-ти взаимосвязанных элементов представленных на рисунке 4.

Поставщики аналитической продукции

Клиенты (покупатели) консалтинговых услуг

Новые игроки с новыми продуктами

Продукты заменители

Конкуренты компании в области управления

Рисунок 4 – модель 5-ти сил Портера

Среди важных факторов в данном случае с учетом быстро изменяющейся среды по моему мнению можно выделить продукты-заменители и появление новых игроков использующих данные комплексы на практике.

Представим матрицу MСkinsey на рисунке 5.

Привлекательность СЗХ	Высокая	6		
	Средняя		4	
	Низкая			
		Сильный	Средний	Слабый

Рисунок 5 - Матрица MСkinsey IKEA

Тем самым использование мощных аналитических программных инструментов, которые способны управлять всеми сторонами функционирования организаций, а так же компании, которые способны налаживать и управлять данными продуктами, способны выйти на лидирующее положение на рынке консалтинговых услуг, что приведет к ним рыночную силу и новых, а так же старых клиентов.

Анализ устанавливает силы, определяющие интенсивность конкурентной борьбы. При определении природы и характера конкурентной среды в определенной сфере деятельности учитываем:

1. Уровень конкуренции среди действующих участников отрасли – высок – так как конкуренция среди сети магазинов прямо пропорциональна их количеству на душу

населения. Потенциально абсолютно любой магазин способен оттянуть часть аудитории из магазинов, открытых ранее. Подобные миграции легко прогнозировать, но совершенно невозможно просчитать.

2. Вероятность появления новых конкурентов – высокая – так как, несмотря на экономический кризис, многие решаются на открытие новых магазинов, в результате чего конкуренция с открытием каждого нового проекта усиливается.

3. Давление со стороны поставщиков (партнеров) – низкий – потому что, как правило, существует большой выбор поставщиков (партнеров).

4. Конкурентное давление со стороны потребителей (целевой аудитории) – сильное – так как существует много факторов, в связи с которыми потребители (целевая аудитория) могут не иметь никаких затрат при изменении выбора магазина.

5. Конкурентное давление со стороны субститутов – среднее – конечно существуют магазины, супермаркеты, ларьки.

Но преимущество над этими субститутами заключается в том, что не позволяют людям воспользоваться всем спектром услуг, который им придают IKEA, хотя часть услуг субститутами же проявляется.

Таким образом, можно сформулировать такой вывод. Предприятие конкурентоспособное, и целесообразно может развиваться на рынке.

Сравним маркетинговую деятельность компании и ее конкурентов, на основании исходных критериев, характеризующих маркетинговую деятельность в таблице 5.

На основании данных таблицы 5 составим шкалу оценок, приведенную в таблице 5, которая позволит дать оценку конкурентоспособности IKEA и его конкурентов.

Таблица 5 - Сравнительная оценка конкурентов (исходная таблица)

Показатели	IKEA	Конкуренты		
		№1 (HOff)	№2 (Шатура)	№3 (Столплит)

Средняя цена товара	15219	13329	16422	14642
Качество товаров	Высокое большинства товаров	В основном среднее	Высокое всех товаров	Среднее большинства товаров
Количество брендов	26	32	11	1
Количество товарных позиций	569	342	231	141
Каналы распределения	Через дистрибьюторов, прямые продажи, Интернет	В основном прямые продажи	Через Интернет и дистрибьюторов	В основном прямые продажи
Бюджет рекламы, тыс. руб.	2544	8671	6721	4321
Программы лояльности потребителей	Акции	Дисконтные карты, акции, сезонные распродажи	Акции, дисконтные карты	Разнообразные программы для разных категорий потребителей
Комплексные предложения товаров	Постоянно	Иногда	Редко	Постоянно

Таблица 6 - Шкала оценок

Показатели	Единица измерения	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Средняя цена товара  (в среднем по магазину, не конкретно какого то товара)	Руб.	Больше 15500	От 15000 до 15500	От 14500 до 15000	От 14000 до 14500	Менее 14000
Качество товаров		В основном низкое	Среднее большинство товаров	Высокое большинство товаров	Высокое всех товаров	Высокое качество, получен сертификат ИСО
Количество брендов	Брендов	1	2 - 10	11 - 20	21 - 30	31 и более
Количество товарных позиций	Позиций	200 и менее	201 - 300	301 - 400	401 - 500	501 и более
Каналы распределения	Каналы	Только прямые продажи 1 канал	Только через дистрибуторов 1 канал	Через дистрибуторов и прямые продажи 2 канала	Через дистрибуторов, прямые продажи, Интернет 3 канала	Использование разных каналов, в числе через собственный сайт. 4 канала и более

Бюджет рекламы,	Тыс. руб.	3000 и менее	3001 - 6000	6001 - 9000	9001 - 10000	Более 10000
Программы лояльности потребителей	Программы Нет	Нет	Только акции	Акции и дисконтные карты	Акции, дисконтные карты и сезонные распродажи	Разнообразные программы для разных категорий потребителей
Комплексные предложения товаров (периодичность)		Нет	Редко	Иногда	Часто	Постоянно

На основании данных таблицы 5 и таблицы 6 проведем балльную оценку маркетинговой деятельности компании и ее конкурентов в таблице 7.

Таблица 7 - Балльная оценка конкурентов, баллы

Показатели	Конкуренты			
	ИКЕА	№1 (НOff)	№2 (Шатура)	№3 (Столплит)
Средняя цена товара	3	2	1	5
Качество товаров	3	2	4	2
Количество брендов	4	5	2	1
Количество товарных позиций	5	4	2	1

Показатели	Конкурененты			
	IKEA	Конкурененты		
		№1(НОff)	№2(Шатура)	№3(Столплит)
Каналы распределения	4	1	3	2
Бюджет рекламы	1	3	3	2
Программы лояльности потребителей	2	4	3	5
Комплексные предложения товаров	5	3	2	5
Итого	28	23	20	19

По цене наиболее выгодные позиции у конкурента №3, а наименее выгодная позиция у конкурента №2. IKEA ближе к конкуренту №3, то есть он обладает конкурентным преимуществом по цене по сравнению с конкурентами №1 и 2.

По качеству товаров IKEA наибольшее количество баллов имеет конкурент № 2, а меньше всего у конкурента №1 и №3. IKEA по качеству товаров ближе всего к конкуренту №2 и превосходит конкурентов №1 и №3.

Наибольшее количество брендов у конкурента №1, а наименьшее у конкурента №3. IKEA ближе всего к конкуренту №1 и превосходит конкурентов №2 и №3.

По количеству товарных позиций и каналов распределения IKEA превосходит своих конкурентов и является безусловным лидером.

IKEA также является лидером в плане наличия постоянных комплексных предложений товаров.

По бюджету рекламы и наличию программ лояльности IKEA сильно отстает от своих конкурентов.



На основании данных таблицы видно, что сильными сторонами маркетинговой деятельности являются большое количество товарных позиций, использование различных каналов распространения товаров, постоянное наличие комплексных предложений товаров. Слабыми сторонами деятельности компании является недостаточный бюджет маркетинговых коммуникаций, неразвитость программ стимулирования лояльности потребителей.

Таким образом, на основании проведенного анализа маркетинговой деятельности можно сделать вывод, что для совершенствования маркетинговой деятельности необходимо увеличить бюджет расходов на рекламу, разработать различные программы лояльности потребителей, создать отдел маркетинга на предприятии.

Представим исходные данные для позиционной карты конкурентов в таблица 8.

Таблица 8 – Исходные данные

	Доля рынка (%)	Темп роста (%)
ИКЕА	21,5	10
НOff	10	8
Шатура	5	15
Столплит 8		2

Построим позиционную карту конкурентов на рисунке 3.

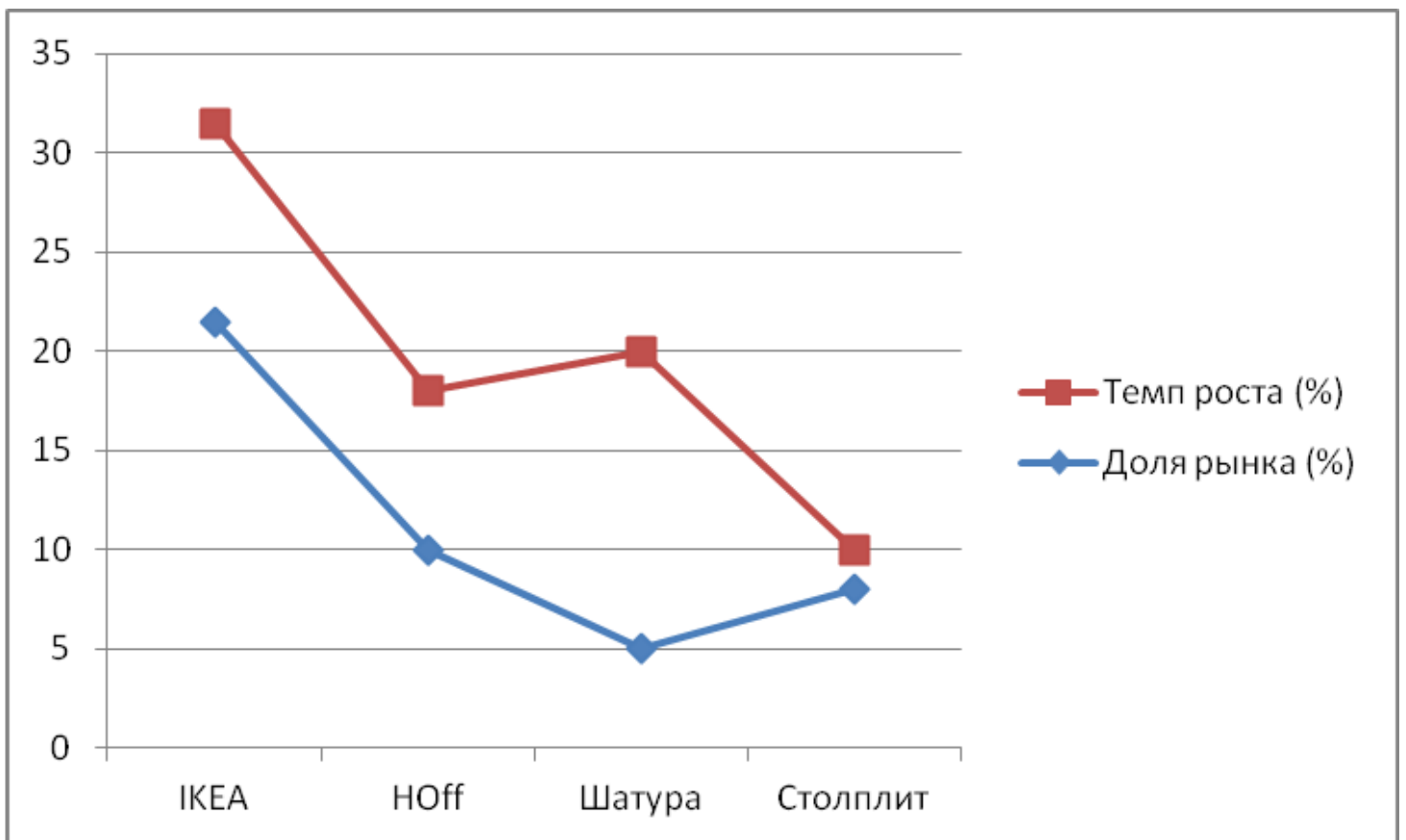


Рисунок 3 - Позиционная карта конкурентов

Так же построим многоугольник конкурентоспособности компании ИКЕА.

Данные представим в виде таблицы 9.

Таблица 9 - Данные для расчета многоугольника конкурентоспособности.

Показатели	Конкуренты			
	ИКЕА	№1 (HOFF)	№2 (Шатура)	№3 (Столплит)
Средняя цена товара	3	2	1	5
Качество товаров	3	2	4	2

Показатели	Конкуренты			
	IKEA			
	№1(НOff)	№2(Шатура)	№3(Столплит)	
Количество брендов	4	5	2	1
Количество товарных позиций	5	4	2	1
Каналы распределения	4	1	3	2
Бюджет рекламы	1	3	3	2
Программы лояльности потребителей	2	4	3	5
Комплексные предложения товаров	5	3	2	5
Итого	28	23	20	19

Многоугольник конкурентоспособности представим на рисунке 6.

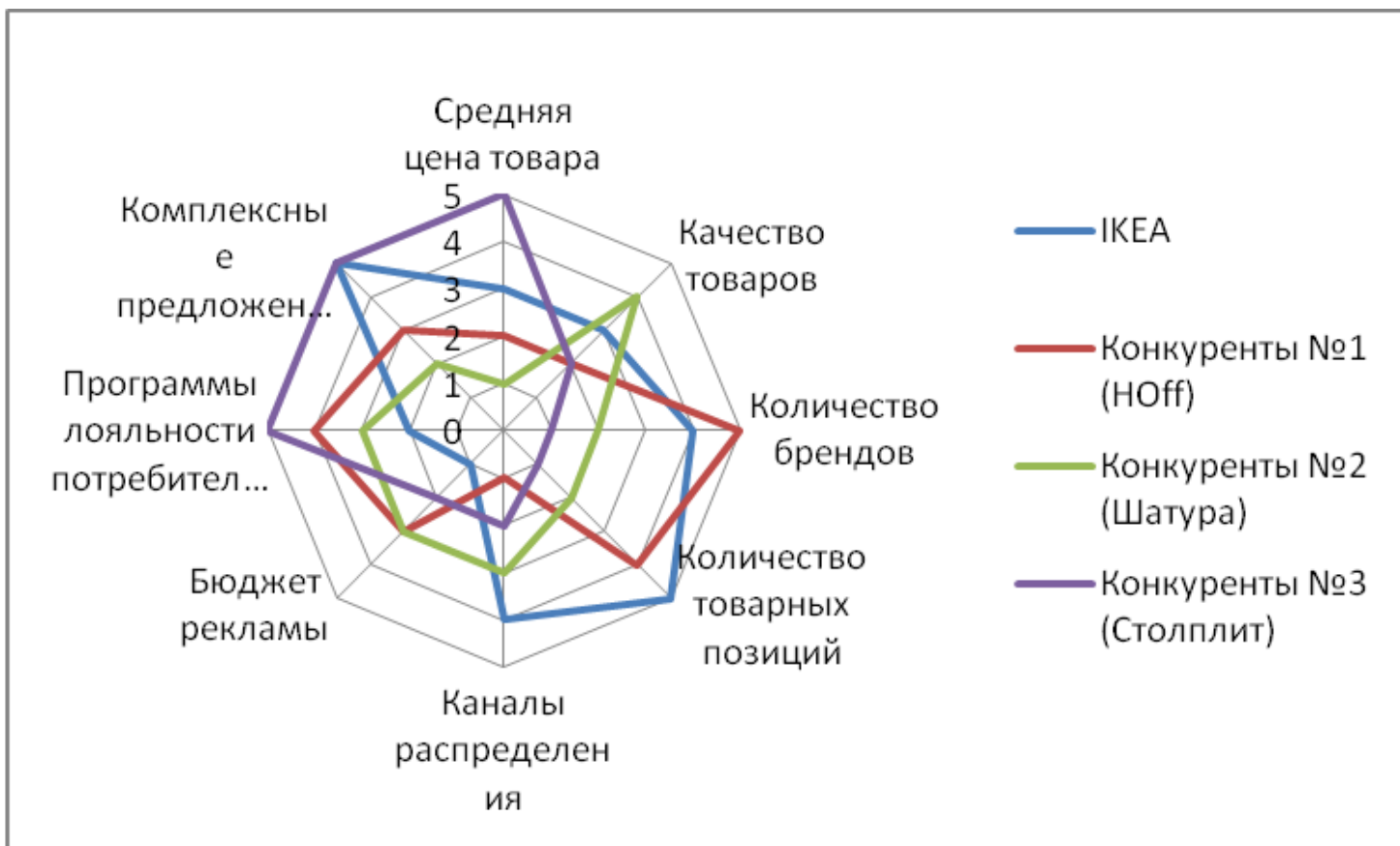


Рисунок 6 – Многоугольник конкурентоспособности

В данном случае можно сделать вывод, что компания IKEA занимает лидирующее положение на графике, доля рынка среди представленных конкурентов наиболее высокая, а темп роста рынка является стабильной в стратегической перспективе.

## Заключение

На основании проделанной работы можно сделать следующие выводы.

Актуальность темы обусловлена тем, что деятельность предприятия представляет собой творческую управленческую деятельность, задача которой заключается в развитии рынка товаров, услуг и рабочей силы путем оценки потребностей потребителей, а также в проведении практических мероприятий для удовлетворения этих потребностей.

Развитие бизнеса - это методы, направленные на рост прибыли от ведения предпринимательской деятельности. Только благодаря планомерному развитию и работой над самосовершенствованием фирма может выжить в современных

рыночных условиях.

Современная модель корпоративного управления сложилась в Японии в послевоенный период под влиянием, с одной стороны, национальных традиций, с другой — внешних сил.

Вся деловая жизнь Страны восходящего солнца пронизана идеями служения императору и государству. Поэтому государственная система поддержки бизнеса в первую очередь отдавала предпочтение проектам, предлагавшимся самураями, безраздельно преданными этому служению.

Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с человеческим лицом, привлекая всех работников к деятельности предприятий и фирм, изготовлению качественной продукции с низкими издержками.

Японская система управления развивалась частично под влиянием местных традиций, частично — вследствие американской оккупации после Второй мировой войны, частично как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны.

На процесс формирования японского менеджмента оказали влияние американские идеи управления. Так, важнейшая идея японского менеджмента о том, что работающий по найму должен всю жизнь трудиться в одной фирме, имеет американское происхождение, но в Японии эта идея дает огромный эффект.

Связанный различными обязательствами по отношению к фирме и учитывая разнообразные материальные стимулы, сотрудник не может оставить компанию, не потеряв основной части привилегий, или снизить интенсивность труда из опасения быть обойденным другими, переведенным на менее престижную работу, и т.д.

В результате на японских фирмах почти не наблюдается текучести кадров и, судя по статистике, на 1000 рабочих автомобилестроительной промышленности приходится всего 25 дней прогулов (в США — 343 дня, т.е. в 14 раз больше).

Управляющим в Японии, даже директору завода, не предоставляется отдельного кабинета — вместе со своими сослуживцами они размещаются в одном большом открытом зале без перегородок, оснащенный простой, самой необходимой мебелью.

Своеобразен и порядок ротации на японских фирмах. В отличие от США, где человек может всю жизнь проработать мастером, если это удовлетворяет его и

компанию, в Японии считают, что длительное пребывание работника в одной должности приводит к потере его интереса к работе, снижению уровня ответственности. Поэтому трудовая ротация является нормой и часто совмещается с продвижением по службе.

## **Список использованных источников**

1. Бочаров С.А., Иванов А.А., Олейников С.Я. Основы бизнеса. - М.: ЕАОИ, 2008, — 447 с.
2. Большая Советская Энциклопедия. URL:<http://bse.sci-lib.com/2012/05/28>
3. Бунеева Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление. - Ростов н/Д: Феникс, 2009. — 365 с.
4. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М.: Магистр; М.: ИНФРА-М, 2010. - 575 с.
5. Волкова С.М. Как выполнить анализ финансово-хозяйственной деятельности организации? // Строительство: бухгалтерский учет и налогообложение. - N 4. - апрель 2013.
6. Дорофеев, В. Д. Менеджмент: учебное пособие для вузов по спец. "Менеджмент организации" / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 439 с.
7. Заболотская Н.В., Козлова Т.В. Оценка экономического потенциала предприятия // Экономический анализ: теория и практика. - N 5. - февраль 2009. - С. 32 - 37.
8. Злобина Н. В. Управленческие решения. Учебное пособие. — Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. — 80 с.
9. Кибиткина Н. Финансово-экономическое моделирование: новые решения // Консультант. - N 5. - март 2011.
10. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов. М.: Инфра-М, 2001. 528 с.
11. Кристенсен К. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений/ пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Брукс, 2008. - 398 с.

12. Мескон, Майкл Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. и ред. О. И. Медведь. - 3-е изд. - М.; СПб.; Киев : Издат. дом "Вильямс", 2009. - 665 с.
13. Лукичева Л. И. Управленческие решения. — М: Омега, 2009.
14. Лазарев В. Н. Управленческие решения. — Ульяновск: УлГТУ, 2011. — 56 с.
15. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. - М.: Проспект, 2008. - 440 с.
16. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.-М.: ИНФРА-М, 2012. 245 с.
17. Матросова С. В., Рейхерт Н. В. Проблемы теории и практики предпринимательства // Проблемы современной экономики. - N 2 (38). - 2011. - С. 18 - 26.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. и ред. О. И. Медведь. М: Вильямс. 2012. 672 с.
19. Поделинская И. А., Бянкин М. В. Стратегическое планирование. Учебное пособие. - Улан-Удэ: Изд-во Искра. - 2012, 211 с.
20. Савельев М. Ю. Мультикультурный институционализм: Общая экономическая теория цивилизаций. Политическая экономия традиционализма. Проект сетевого общества : [монография]. - Ижевск : Ассоц. по методол. обеспечению деловой активности и обществ. развития «Митра», 2015.
21. Технология стратегического планирования. Практикум для вузов. Составитель Г. В. Меняйло. Рецензент доц., канд. экон. наук. А.Н. Гаврилова ИПЦ Воронежского государственного университета. - 2011, 139 с.
22. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов /Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева. - М: ЮНИТИ, 2010, 298 с.
23. Трофимова Л.А. и др. Методы принятия управленческих решений. - М.: Юрайт, 2013. - 335 с.
24. Трофимова Л.А. и др. Управление знаниями. Учебное пособие.- СПб.: СПбГУЭФ, 2012. - 77 с