

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обусловлена всеобщей глобализацией во всех отраслях человеческой деятельности, в том числе в области организации труда.

Сложившиеся условия позволяют перенимать опыт развития управления в национальных государствах для достижения максимальной эффективности предприятия. Японская и китайская модели менеджмента нуждаются в анализе на конкретных примерах, чтобы впоследствии эти данные можно было продуктивно внедрять при определенных условиях.

Особенности экономического развития этой страны, ее достижения в передовых отраслях научно-технического прогресса, способность быстро реагировать на изменяющиеся условия мирового рынка привлекают внимание к «Стране восходящего солнца» во всем мире. Многие ученые и исследователи считают, что японская модель менеджмента является наиболее эффективной при управлении компаниями, – как для организаций, существующих в Японии, так и компаний других государств, реализующих принципы японского менеджмента. Именно это и обуславливает актуальность данной работы.

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

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

Для достижения поставленной цели курсовой работы необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть общую характеристика японской деловой культуры и японского менеджмента;

- провести анализ основополагающих принципов и составляющих японского менеджмента;
- отметить особенности практического применения японского менеджмента на предприятиях;
- осуществить исследование практической реализации принципов японского менеджмента на примере ООО «ПЭК».

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

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

1 Теоретические основы японского менеджмента и его характеристики

1.1 Общая характеристика японской деловой культуры и японского менеджмента

Япония, как известно, это страна, которая отличается своей культурой и традициями. Даже после Второй мировой войны, оказавшись на грани полного разорения, Япония смогла возродить свою экономику. Не последнюю роль в этом сыграла специфика японского управления.

Именно особенный подход к управлению производством и рабочими процессами сделал возможным выход Японии на общемировой рынок. На сегодняшний день Страна восходящего солнца является самым главным производителем

инновационных технологий. И это несмотря на то, что в ней крайне ограничены всевозможные ресурсы полезных ископаемых.

Большинством специалистов выделяются несколько характерных черт японского менеджмента, которые существуют уже достаточно долго, но сегодня изменяются под влиянием западных моделей управления.

Особое внимание, прежде всего, уделяется отношению работодателей к своим сотрудникам. Еще при устройстве на работу, каждый японец точно знает, что ожидает его в будущем в данной компании [14, с.26].

Такая уверенность обусловлена существованием такого подхода в японском управлении как «пожизненный найм». В Японии активно поощряется приверженность своей организации, что основывается на системе поощрений, а также продвижению по службе. Чем дольше сотрудник работает — тем выше ранг имеет, а, следовательно, и его заработная плата становится больше.

Разумеется, в японской системе управления есть и свои нюансы, которые являются вполне логичными и понятными. Например, продвижение по службе, как и повышение уровня дохода, напрямую зависят от качества работы сотрудников, что провоцирует возникновение здоровой конкуренции внутри компании. Наиболее способные и активные работники поощряются как материальными, так и нематериальными способами.

Среди нематериальных поощрений можно выделить обучение, а также повышение статуса в иерархии компании.

Японская модель управления учитывает потребности общества, всегда стараясь определить нужды потребителей, что отличает ее от большинства западных и американской модели менеджмента.

В последние годы в Японии стала применяться и практика манипулирования перспективных покупателей с помощью рекламы, которая наиболее характерна для Европы и Америки.

На сегодняшний день огромную роль в развитии компаний играет правильно разработанный план действий. И Япония здесь занимает лидирующее место. Японские менеджеры как нельзя лучше научились планировать, разрабатывая все возможные пути развития организации и успешно применяя данное умение на практике [12, с.132].

Для большинства японских компаний план действий разрабатывается как минимум на год вперед. Это позволяет избежать в будущем непредвиденных ситуаций и минимизировать затраты при решении возникающих проблем.

Для японского менеджмента, характерно то, что в каждой организации используется гласность информации. Сотрудники могут ознакомиться с планами компании на будущее, с поставленными перед ней целями и перспективами развития. Для реализации данного принципа используются специальные стенды или буклеты, которые содержат всевозможную информацию, основные графики и этапы развития компании. Это обеспечивает гармоничность отношений в коллективе организации и укрепляет корпоративные связи.

Япония в образе большинства является страной традиций. С этим нельзя не согласиться. Так, в большинстве организаций все еще можно найти помещение основателя данной компании, которое служит для проведения различных деловых встреч.

Традиционной является также и корпоративная культура, ее важный элемент - проведение утренних, а в некоторых организациях и обеденных «зарядок».

Но, как и в любой системе управления, в японском менеджменте есть свои недостатки. Одним из подобных недостатков является менее лояльное отношение квалифицированных кадров к практике перераспределения персонала. И если молодой сотрудник без возражений будет выполнять и функции сборщика, и уборщика помещений, то старший сотрудник подобного рода изменения работы воспримет без энтузиазма. Что, в принципе, свойственно и для работников западных компаний.

Японские менеджеры стремятся построить рабочий процесс таким образом, чтобы персонал получал удовольствие от работы. С этой целью компаниями сокращается количество часов работы в день. Но, стоит отметить, что длительность отпуска, меньше, чем в России, на 7-9 дней.

Наряду со многими европейскими компаниями, в японские руководители начали вводить гибкий рабочий график, который позволил им увеличить производительность труда.

В Японии принято управление не только трудовой деятельностью работников, но и их досугом. Например, широко применяются психотерапевтические системы «Найкан» и «Морита», позволяющие сотрудника восстанавливать свои силы.

1.2 Анализ основополагающих принципов и составляющих японского менеджмента

Японская система менеджмента - одна из наиболее эффективных систем управления. Основным принцип — это работа с людьми. Люди — это изменчивый тип и довольно сложно понять их психологию, но Япония с этим легко справляется. Поэтому японская модель менеджмента наиболее эффективна [7, с.190].

Не существует теории менеджмента, которая применима для всех стран. Есть термины, некоторые черты и принципы, которые являются общими и воспринимаются всеми, но у каждой страны вырабатывается свое видение теории управления, и это вполне объяснимо в силу традиций, культуры и других особенностей. На сегодняшний день японская система менеджмента признана наиболее результативной во всем мире. Так в чем же главная причина? Это мастерство использования трудового фактора (людей). В тяжелые послевоенные времена Япония смогла выйти на высокий уровень и опередить другие страны (США, Францию, Италию). Основы менеджмента, как в Японии, так и в других странах, закладывается в исторических особенностях, неких культурных традициях. Самое главное, что ценят японские руководители — это, как было отмечено выше, трудовые ресурсы. Следовательно, главная цель любого предприятия — это повысить производительность труда работников. Хидеки Йосихара (японский специалист по менеджменту) считает, что есть пять принципов японского менеджмента:

1. Обеспечение занятости и доверительные отношения.
2. Гласность и ценность корпорации.
3. Управление, основанное на информации.
4. Управление, ориентированное на качество.
5. Соблюдение чистоты и порядка [18, с. 156].

Принцип обеспечение занятости проявляется в пожизненном найме. Таким образом, уменьшается поток работников. Работники знают, что их не уволят и стремятся укрепить связь с коллегами. Также они могут поменять несколько мест и

даже сменить сферу деятельности, но все в рамках одной компании. Работник понимает, что его личное развитие зависит от развития фирмы, на которую он работает. Если он имеет стаж работы более 5 лет, то его на другую работу, скорее всего, не возьмут. Уволить его тоже невозможно, за исключением уголовного преступления. Работодатель, который увольняет работника до выхода последнего на пенсию, совершает беспощадное наказание, так как он уже не сможет никуда устроиться. Компания при выходе на пенсию выплачивает пособие работникам, равное зарплате за пять-шесть лет. Таким образом, пожизненный найм дает уверенность служащему в завтрашнем дне. Но есть минус такого явления: пожизненный найм не прописан в официальных документах — это как бы социальный договор, и в случае, если компания разоряется - она вынуждена сократить штат. Следовательно, данный принцип эффективен только для корпораций. К тому же, экономика не стоит на месте, появляются новые технологии и переучивать старых сотрудников невыгодно, так как проще нанять уже информированных молодых специалистов. Нарушается свобода выбора сотрудников, возможно, некоторые из них хотят уйти с фирмы, начать свое дело, но не могут из-за выработанного годами менталитета [5, с.244].

Гласность и ценность корпорации заключается в том, что все работники, пользуются общей базой информации. Создаются специальные стенды или буклеты, где отображаются графики и этапы развития корпорации. Служащие ощущают себя причастным к данной организации, более ответственны перед ней. Таким образом, повышается производительность. Например, президент фирмы «8пагр» ежегодно собирает всех подчиненных, и они обсуждают дела компании. Кроме того, каждый день он выбирает для общения по шесть работников во время утреннего и послеобеденного чая («метод похлопывания по плечу»). Все работники работают без надзирательства. Они должны быть уверены, что их цели совпадают с целями других, складывается высокий уровень коллективизма. Японский работник понимает, что он — это часть компании, и эффективность зависит от него, поэтому они стараются много работать, используют отпуск наполовину, заканчивают рабочий день, если выполняют весь необходимый объем работ. Японские компании повышают сплоченность коллектива путем празднования вместе всех праздников, играют в игры, выезжают на природу. Общие столовые, кабинеты, туалеты обеспечивают равенство между работником и работодателем.

Управление, основанное на информации, заключается в постоянном сборе данных. Таким образом, легко определить, найти ответственное лицо кто, где виноват. Выявляются также причины неисправности чего-либо и устраняются. Управленцы

следят за числами компании, следят за объемом производства, продажи и рассматривают на основе статистических данных вероятность развития организации.

Что касается управления, ориентированного на качество, то в Японии всеобщий контроль качества. Это единый процесс, так как осуществляется работником и работодателем. Основные подходы к управлению качеством следующие:

- Знать то, что нужно покупателям.
- Знать, сколько будет затрачено для достижения качества.
- Предупредить о возможных проблемах.

В любой организации все звенья заняты за контролем качества, используются статистические методы контроля над качеством, поощряется повышение квалификации, создаются временные команды для решения проблемы. Суть КАНБАН в Японии передают одной фразой: «Избегайте «трех М» -тип (излишек), тийа (потери), тига (неравномерность)». Другими словами система КАНБАН — это изготовление товара тогда, когда на него есть спрос. Товар к заказчику должен прийти точно в срок, качество на высшем уровне, никаких браков.

Программа «Пяти нулей» ориентирована на то, чтобы не было брака. Это достигается тем, что рабочий не должен принимать дефектную продукцию, вносить самостоятельно изменения в технологии, повторять ошибки.

Система “Точно в срок” («делать все вовремя») разработана на предприятиях «Тойота» и получившая распространение во многих странах мира. Смысл этой системы состоит в производстве необходимых продуктов в необходимом количестве и в необходимое время. Кружки качества основаны на обучении и поощрении персонала. Данные кружки обеспечивают:

1. Упрочнение связей между работниками.
2. Самообучение членов кружка.
3. Сокращение издержек.
4. Постоянное присутствие руководства на производстве.

Японцы считают, что руководители всегда должны находиться на рабочем месте, чтобы моментально разрешать производственные проблемы. Возникла ситуация,

где нужно посоветоваться с управленческим персоналом - узнали дальнейшее действия - проблема решена. Таким образом, тратится гораздо меньше времени на разрешение производственных проблем. Соблюдение чистоты и порядка- это пятый принцип японского менеджмента Хидеки Йосихара.«Порядок в голове - порядок в делах» - это девиз делопроизводства. Очень серьезное внимание уделяется чистоте и порядку в Японии. Качественная продукция не может создаваться на грязных, неорганизованных предприятиях. К тому же порядок в вещах увеличивает производительность [3, с.702].

Таким образом, современный японский менеджмент отличается от той системы управления, которая была принята на протяжении 20 века. Это связано с влиянием западной модели управления. И сегодня, в японском менеджменте объединяются традиционные и инновационные черты. Это позволило Японии включиться в процесс мирового экономического сотрудничества и развития. Японские управляющие стремятся построить рабочий процесс так, чтобы он приносил удовольствие персоналу.

1.3 Особенности практики японского менеджмента в системе азиатского менеджмента

Японская модель менеджмента вобрала в себя все национальные черты, такие как стремление к коллективизму, бережное отношение к ресурсам, стремление к гармоничному управлению, уважение к институту семьи, культ трудолюбия, и объединила их для достижения эффективности управляемой компании. Каждая из этих черт раскрывается в одном из принципов работы японских предприятий.

Стремление к коллективизму раскрывается как принцип создания рабочих групп, которые работают сообща, в отличие от западных систем менеджмента, направленных на успех конкретной личности на предприятии.

В процессе работы сотрудники относятся бережно не только к имуществу, что для японцев самоочевидно в любых обстоятельствах, но и к самому процессу труда и его результатам. Весь личностный ресурс принято реализовывать для достижения конкретных рабочих целей, что объясняет трудолюбие работников. Также этим можно объяснить низкую текучесть кадров, так как частый поиск новой работы требует дисгармоничной траты личных ресурсов, которые можно было бы использовать рациональнее, оставаясь на одном месте и получая полную

самореализацию [5, с.178].

Структуру японских компаний нельзя описать как строго иерархичную и неподвижную. Конечно, там присутствует определенная иерархия, предполагающая взаимное уважение низших и высших чинов, однако она легко преобразуется в зависимости от задач. Работа для японцев часто становится вторым домом, при большой загруженности на ней принято ночевать, поэтому организация должна во многом следовать семейным традициям уважения и заботы о сотрудниках.

Уважение института семьи в Японии отражено в идеологии компании «Нинтендо», занимающейся производством игровых приставок и игр к ним. Они выступают против популярного мнения о том, что видеоигры должны создаваться для одного человека, а объединение всей семьи в ходе совместной игры на приставке невозможно. Поэтому их первая игровая консоль, выпущенная в 1988 году, называлась «Famicom», что следует расшифровывать как «Family Computer», то есть «Семейный компьютер».

Эта же парадигма легла в основу другой приставки «Nintendo Wii», выпущенной многим позже. В рекламе данной приставки были представлены люди всех возрастов, которые обычно не являются целевой аудиторией подобных товаров. Компания рисковала, так как западному потребителю трудно понять японскую семейную культуру. Однако она не пошла по стабильному пути направленности на одного игрока, так как это противоречило идеологии компании.

Примером осуществления принципа гармоничной бережливости трудовых ресурсов в данной организации является работа над видеоигрой «Легенда о Зельде: Оракул времён года и Оракул эпох». Изначально компания не имела цели выпускать новую игру, а намеривалась лишь портировать первую игру серии на новую консоль, и работа шла именно над этим, однако потом проект перерос в создание совершенно новой игры. Руководители распорядились полностью использовать все материалы, созданные в ходе работы над портированием, в новой игре, чтобы труд работников не пропал зря.

Японский менеджмент характеризуется гибкостью управления и распределения ресурсов, что в «Нинтендо» выражено в том, что одна рабочая группа никогда не занимается одним и тем же, пусть и хорошо выполняет свою работу. Это значит, например, то, что команда, сформированная в процессе создания одной игры, в будущем будет разделена и распределена на новые проекты, чтобы повысить

уникальность каждого нового продукта, что важно в игровой индустрии. Далее рассмотрим Китайскую модель менеджмента.

В Китае не принято продвигать собственный бренд и повышать цену исходя из его стоимости, как поступают западные корпорации, так как действует принцип честности, доверия и взаимовыручки партнеров, а также принцип направленности на сам процесс производства.

Это значит, что предприятия взаимно зависят друг от друга, работают на условиях взаимовыгодного общественного «симбиоза», процветают небольшие компании с узкой специализацией, вписанные в более широкую сеть смежных и обслуживающих друг друга предприятий, деятельность которых направлена на поддержание деятельности остальных. Благодаря этому система получает гибкость. В случае успеха она вовлекает новые организации, а в случае неудачи – за короткий срок сосредотачивается на наиболее доходных областях [8, с.94].

Получается, что в Китае очень развит внешний институт партнёрства, однако это не единственная особенность управления организацией в данных условиях. Внутренняя система фирмы опирается на авторитет руководителя и личный пример, это создает некий патриархальный дух управления, при котором слово главного менеджера не может быть оспорено, но при этом он не имеет особых привилегий, которые бы отдаляли его от работников.

Австралийские ученые Лэйцзи Литэр и Волун Лидэ писали в книге «Восстановление идеи семьи Жу»: «Культура Китая, китайский менеджмент восстанавливаются и, очевидно, выведут страну в XXI веке в лидеры, а китайский менеджмента в XXI веке станет предметом для подражания в других странах». Приведём практический пример Китайской модели менеджмента в компании «Сяоми»

Компания «Сяоми» была основана Лей Цзюнем, которого так же называют «китайским Стивом Джобсом» из-за особенностей маркетинга. Эта компания занимается производством портативных электронных устройств и инновационной техники.

Менеджмент в этой организации нельзя назвать примером полностью китайской модели хотя бы потому, что она является довольно публичной, имеет известность среди западных потребителей, что противоречит обычному положению дел в китайских

В компаниях, где не принято продвигать собственный бренд. Однако «Сяоми» не смогла бы добиться таких глобальных успехов, как, например, первого места в рейтинге продаж носимых устройств без применения китайской парадигмы управления.

Идеология компании предполагает продажу самых высокотехнологичных устройств по ценам, максимально приближенным к себестоимости. Вне условий китайского рынка предприятие с подобной миссией не смогло бы существовать, однако его руководители используют принципы честности, доверия и направленности на процесс. Она существует неразрывно с другими организациями в гармоничной связи. В интервью интернет-издания All Things Digital топ менеджер «Сяоми» Хьюго Барра сказал: «Со временем мы смогли договориться о значительных скидках на комплектующие у наших поставщиков. Поэтому маржа остается на достаточном уровне, чтобы мы могли ещё и делать скидки». Именно особенности китайского рынка помогли компании снизить себестоимость продукции и получить большую прибыль за счёт продажи дополнительных объёмов.

Также следует отметить особенности внутренней корпоративной политики в компании. Топ менеджмент имеет большой авторитет – каждое рождество сотрудники получают новогодние подарки в виде гаджетов, над которыми они работали. Такая традиция больше всего напоминает воссоздание семейных уз в конкретно взятой компании, что полностью соответствует принципу патриархального авторитаризма.

Руководители вдохновляют работников своим трудолюбием, что отражается в их расписании, где работа занимает по 12 часов при шестидневной рабочей неделе, таким образом осуществляется принцип личного примера.

Компания «Сяоми» использует все преимущества своей модели управления, является примером состоятельности такого подхода в условиях китайской культуры. Исходя из вышеизложенного.

Японский и китайский менеджмент являются уникальным явлением в мировой управленческой науке, как так данные школы теснее всех остальных связаны на азиатском мироощущении и длительной истории развития труда. Примечательно, что для азиатской культуры труд является самоцелью, труд органично вписан в постоянный образ жизни людей в течение веков, в отличие от европейской культуры, где труд является средством, а не целью, а процесс труда

воспринимается как время, противостоящее другим, более важным по мнению европейцев вещам, таким как хобби и досуг, так называемое «свободное время».

2 Особенности применения принципов японского менеджмента на предприятиях в России и за рубежом

2.1 Сравнение американской и японской модели менеджмента

В настоящее время, когда каждая организация становится сложнейшей системой с постоянно повышающимися экономическими затратами, важную роль в ней начинает играть система менеджмента. В XXI веке успех организации все в большей степени зависит от ее сотрудников. Сейчас необходимо не только разбираться в финансовой и экономической деятельности организации, важно также понимать психологию работников, механизмы, определяющие их поведение, налаживать эффективные коммуникации во внутренней среде и внешнем окружении. Принципы и методы менеджмента оказывают большое влияние на деятельность российских и зарубежных компаний. Многие менеджеры и руководители все больше осознают тот факт, что для эффективной деятельности организации необходимо учитывать особенности применения основ менеджмента. Современная Япония – это высокоразвитое в промышленном и научно-техническом отношении государство, один из трех мировых центров империалистического соперничества.

В данной главе мы выявим чем же отличается японская модель менеджмента от американской.

Я прочла разные научные статьи и мнения различных ученых. В основном все считают японскую модель менеджмента самой надежной и продвинутой. Но для чего тогда мне сравнивать её с американской? Потому что хоть они и в корни различны, Америка не отстает от Японии и пытается конкурировать с ней. Каждая модель зарекомендовала себя на международном уровне и имеет свои достоинства и недостатки.

Теперь давайте изучим подробнее плюсы и минусы Японской и Американской моделей менеджмента:

- в японской фирме имеет место более низкая степень специализации, по сравнению с американской. Американская фирма стремится к эффективности путем высокой специализации и жесткого разграничения обязанностей, в то время как японская фирма акцентирует внимание на способности групп рабочих самостоятельно решать локальные проблемы;
- в американской фирме задачи координации и непосредственного управления производством как на цеховом, так и на межцеховом уровнях четко разделены и специализированы, в то время как в японской фирме эти две задачи имеют тенденцию интегрироваться в одну. Отсутствие централизованной службы для контроля и распределения потока материалов между цехами является отличительной чертой сборочного завода японской фирмы;
- в американской фирме размер вознаграждения рабочего определяется категорией рабочего места. Японская фирма пытается стимулировать работников посредством системы заработной платы, которая учитывает трудовой стаж и заслуги последних; продвижением по службе отдельных работников на основе их индивидуальных заслуг; единовременными выплатами в момент выхода на пенсию (система стимулирования, объединяемая понятием «пожизненный найм»);
- в японской фирме поведение работника формируется с учетом необходимости его соответствия долгосрочной ориентации всей организации. Американская же фирма функционирует в социальной атмосфере, проповедующей равноправие. Соответственно рабочие здесь являются более мобильными, легко меняют место своей работы в поисках лучших индивидуальных возможностей;
- заключение на рынке труда Японии контракта о пожизненном найме отличается значительно более высокой неопределенностью относительно теории полноценных трудовых контрактов, используемых в США. Их продолжительность может составлять несколько лет, сама же работа по таким контрактам стандартизована под контролем со стороны профсоюза;
- количество уровней управления в японской промышленности более чем в два раза меньше, чем в американской, что является одной из причин более высокой производительности. Так в японской автомобильной промышленности имеется всего лишь пять уровней управления по сравнению с 11-12 уровнями управления в американском автомобилестроении. Таким образом, хорошее управление- причина

ведущей роли Японии в области производительности труда;

- лидирующему положению в мировой экономике Японии способствовали три важных принципа стратегии производства: производство по принципу «точно вовремя»; использование концепции «делать с первого раза»; применение принципа комплексного профилактического обслуживания;
- использование американскими фирмами системы «поточного производства» является мощнейшим рычагом поддержания американской экономики в лидирующей группе мировых экономически развитых стран;
- на японских заводах ответственность за решение производственных проблем фактически находится в среднем более чем на одну ступень ниже в управленческой пирамиде, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью, что коренным образом отличается от ситуации на американских заводах;
- в США подавляющее большинство коллективных соглашений в обрабатывающей промышленности достигаются на уровне предприятия, в то время как в Японии соглашения на уровне предприятий одной отрасли часто координируются отраслевой федерацией профсоюзов предприятий.

Хоть и системы управления в Америке и Японии в корни разные, обе эти страны лидируют в менеджменте. Лично мне японская система менеджмента ближе. Их сплоченность, честолюбие, отношение в коллективе и помощь друг другу в коллективе заставляет задуматься почему мы не можем работать так же? По-моему, нам есть чему учиться и у японцев, и у американцев. И это касается не только “пожизненному найму” или дружеским отношениям начальник-подчиненный, но и уважению в коллективе, стремлению карьерного роста и многому другому

2.2 Особенности практического применения японского менеджмента на предприятиях

Далее во второй главе рассмотрим особенности применения японской системы менеджмента на предприятиях.

Хонда.

Ответственность фирмы содержится как в философии управления, так и в ее практической деятельности. Установка здесь на уважение к личности. Ответственность начинается с гарантии безопасного и удобного рабочего места для всех занятых. Каждый работник фирмы ответственен как в отношении клиентов, приобретающих продукцию фирмы (самое высокое качество, удовлетворение, превышающее нормальные ожидания), так и в отношении внутренних клиентов – других сотрудников, работа которых зависит от качества работы всего коллектива. Ответственность фирмы проявляется также во множестве других вещей, например, в трудных ситуациях для фирмы оплата руководства урезается в первую очередь, равно как и в первую очередь происходят передвижки в этой группе, и лишь потом могут последовать увольнения рядовых работников.

Сони.

Цель фирмы – поддержать занятость и улучшить условия труда и жизни всех работников. Менеджеры здесь не получают таких больших премий, вознаграждений, как на западе: они должны делить свою судьбу со всеми семейной атмосферы на фирме. Ответственность за сотрудников (в частности, за их психическое здоровье) проявляется также и в том, что каждые два или три года каждый работник, в том числе и менеджер, меняет рабочее место и должность (часто по его собственной просьбе). Это повышает не только эффективность труда, но и противодействует изнурительной профессиональной рутине и способствует развитию личности [12, с.133].

Canon.

В целом мире известна философия управления этой фирмы, название которой происходит от имени Боддхисатвы Канон (Будды Безграничного Сочувствия), это кёсэй. Это понятие в значительной степени идет от религиозного климата Японии. Кёсэй означает симбиоз, кёсэй – это нечто объединяющее вместе работающих людей, что делает их неким целым. Кёсэй означает сотрудничество и совместное существование людей там, где работает фирма, это также чувствительность к природной среде. Кёсэй это также предложение новой, ответственной системы деятельности, системы, внедряющей новый порядок в мире с помощью экономики. Указанный принцип появился также во время всемирной встречи бизнесменов в Швейцарии, и стал одним из фундаментальных понятий прошедших там обсуждений. Всеобщие известные замечательные экономические результаты фирмы Canon были достигнуты благодаря принципу кёсэй.

Экономическая история Японии указывает на то, что японцы демонстрировали в своей деятельности на протяжении 150 лет коллективистские установки, они стремились к социальной гармонии, спаянности, отличались ответственностью за судьбу страны. Принимая достижения западной цивилизации, в том числе и экономическую теорию, теорию управления и организации труда, они старались освободиться от рутины, отличались изобретательностью, не копировали готовых «универсальных решений» или «законов развития экономики», пытались творчески применить эти идеи к местным культурным условиям, но при этом всегда имели в виду сохранение культурной идентичности и достижение общего блага для граждан своей страны. Эти действия, направляемые социальной ответственностью, несомненно, оказали влияние на рост доверия в обществе, на создание общественного капитала, который вылился в японское экономическое чудо 80-х годов, став мировым событием. Эти действия, в плане морального развития индивидов, невозможно переоценить. Миллионы японцев, эмоционально и интеллектуально вовлеченных в развитие страны, в преумножение общего блага, имели неоценимую возможность всестороннего развития своей личности, в том числе и в моральном смысле, в смысле развитие «широкого я»²³, возвышенных чувств, познания высших моральных ценностей благодаря альтруистическим действиям.

Как отмечалось ранее, ответственность имеет и свои подводные камни, ловушки. Не убереглась от них и Япония, и как нам представляется, состоят они в чрезмерном чувстве ответственности правительственных сфер за состояние экономики страны. С 1980 по 1991 годы процент банковского кредита в Японии держался на уровне 2-6%. После этого периода отмечается резкое ослабление показателей экономического роста. Причина стагнации – в нарастании бюджетного дефицита вследствие правительственной финансовой помощи банкам, находящимся под угрозой банкротства.

1997 год – время финансового кризиса, роста налогов, что привело к спаду производства и слому старой системы пожизненного найма, безработица достигла уровня 4,7%. Япония полностью зависит от импорта горючего, сырья, частично – от импорта продовольствия, на это накладывается проблема старения японского общества.

Япония оказалась также в петле глобализации: не полностью до сих пор открыта внешнему миру ее экономика, что затрудняет преодоление экономической стагнации. Следует, однако, заметить, что вопреки мнению экспертов, пророчащих Японии трудные времена, экономика страны восходящего солнца до сих пор

относится к числу самых передовых. С 1897 года до 2000 года Япония переместилась с 9 места в мире на 3 в ряду мировых экономических держав. В 1999 году Япония находилась сразу после США на втором месте, а с учетом покупательной силы валюты, - на третьем. Доля Японии в валовом мировом производстве – 7,3%, в мировом экспорте – 7,0%, и это при том, что в Японии проживает 2,1% населения планеты. Все это продолжает склонять серьезных исследователей к изучению связи культурных и экономических феноменов этой страны. Пример Японии может свидетельствовать о том, как много хорошего может сделать народ, объединенный идеей общего блага, когда в основе его действий перфекционизм, ответственность и доверие.

2.3 Исследование практической реализации принципов японского менеджмента на примере ООО «ПЭК»

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

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

Полный комплекс услуг по доставке включает:

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

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

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

Управление ООО «Компания «ПЭК» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также Уставом предприятия. В процессе деятельности на предприятии сформировался порядок выполнения должностных обязанностей, определенные правила и нормы по решению производственных задач и реализации основных целей предприятия. Организационная структура управления ООО «Компания «ПЭК» – это целостная система, разработанная таким образом, чтобы работники предприятия могли с большим эффектом достигать поставленных перед ними целей. Организационная структура предприятия определяет его состав и систему подчинения в общей иерархии управления. В данной организации организационная структура управления – линейная.

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

Таким образом, можно выделить еще одну особенность данного предприятия – оно является централизованным, так как генеральный директор имеет необходимые полномочия для принятия важнейших решений.

Организационная структура ООО «Компания «ПЭК» представлена на рисунке 1.

Охрана

Бухгалтерия

Коммерческий отдел

Генеральный

директор

Гл. бухгалтер

Директор по комм. вопросам

Транспортный отдел

Начальник отдела

Финансовый отдел

Таможенный отдел

Зав. информационно-рекламным отделом

Менеджер по снабжению и логистике

Менеджер по продажам

Финансовый директор

Начальник отдела

Менеджеры по перевозкам

Водители-экспедиторы

Инженер по ремонту авто

Консультанты по тамож. оформлению экспорт.-импортным операциям

Логисты

Фин.менеджеры

Бухгалтера

Кассиры

Рисунок 1 Организационная структура ООО «Компания «ПЭК»

Перейдем теперь к анализу внутренней и внешней среды компании.

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

Результаты SWOT-анализа представлены в таблице 1.

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

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

Таблица 1 – Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны:

1.Цены на услуги ниже, чем у конкурентов;

2.Ассортимент предлагаемых услуг очень широкий;

3.Подход к работе с клиентами на высоком уровне;

4.Менеджеры фирмы имеют высшее образование;

5.Сильная корпоративная культура фирмы.

Слабые стороны:

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

2.Имидж компании еще не на высоком уровне

Возможности:

1.Расширение бизнеса;

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

3.Возможности привлечения заемных средств

Стратегия SO (позиция лидера)

WO (возможности инвестирования)

Угрозы:

1.Появление новых сильных конкурентов;

2.Активизация существующих конкурентов;

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

3.Увеличение законодательного давления.

Воздействие внутренней среды обусловлено сильными сторонами с точки зрения клиентов:

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

К слабым сторонам деятельности относятся:

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

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

Таблица 2 – PEST-анализ внешней среды компании

Политика

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

Экономика

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

Социум

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

Технология

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

Следующим этапом анализа внешней среды ООО «Компания «ПЭК» является оценка уровня конкуренции.

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

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

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

подразделений от крупных холдингов.

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

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

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

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

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

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

- планирование (определение цели, стратегии, стандартов и требований, разработка методов, программ качества, регламентирующих конкретные меры по его обеспечению);
- текущее управление, направленное на достижение установленных требований к нему (контроль, испытания, выявление отклонений, принятие оперативных мер воздействия, проведение организационных и технических мероприятий, стимулирование);
- обеспечение качества – создание системы внутренних (у производителя) и внешних (у потребителя) его гарантий;
- стимулирование улучшения качества;
- борьба с нарушениями качества.

Система менеджмента качества, построенная в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9004:2008, основывается на механизмах процессного управления и

целях эффективности в области качества.

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

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

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

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

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

1. Процессы. Описание того или иного процесса СМК приводится в Руководстве по качеству, в документированных процедурах управления в виде структурного модуля, в общих сведениях.
2. Ресурсы. Необходимые ресурсы определяются при планировании работ и обеспечиваются при их выполнении.
3. Документация. Иерархическая структура документации, в которой проведен анализ и определено место каждого документа, выглядит следующим образом:

- первый уровень – документы, представляющие согласованную информацию о СМК (миссия, политика в области качества услуг, цели и задачи в области качества, руководство по качеству услуг);
- второй уровень – документы, описывающие установленный способ осуществления деятельности или выполнения определенной работы/процесса (документированные процедуры, положения, регламентирующие различные виды деятельности компании, положения о коллегиальных совещательных органах);
- третий уровень – документы, необходимые для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими, документы, регламентирующие деятельность структурных подразделений и должностных лиц, реализующих процессы СМК (положения о структурных подразделениях, должностные и рабочие инструкции, организационная структура, штатное расписание и номенклатура дел подразделения);
- четвертый уровень – документы (записи по качеству услуг), свидетельствующие о достигнутых результатах осуществленной деятельности;
- пятый уровень – документация, регламентирующая деятельность компании в целом.

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

Таким образом, изучив и проанализировав выше предоставленные материалы, я выделила три основные черты характерные для японской модели менеджмента:

1. Практика “пожизненного найма”

Компании нанимают человека напрямую из университета, распланируют их будущее обучение и развитие в рамках этой компании, гарантируя им тем самым работу на постоянной основе. Я считаю, что это мощная мотивация, так как у “пожизненно нанятых” работников всегда есть уверенность в завтрашнем дне и счастливой старости.

2. Патернализм

Так как компания нанимает работника “пожизненно”, его достижения зависят только от него, даже карьерный рост, стаж, опыт работы. Молодые сотрудники медленно и аккуратно поднимаются по карьерной лестнице, с помощью более опытных работников, наставников. Молодые сотрудники заинтересованы в качестве своей работы и делают все чтобы их рост по карьерной лестнице продвигался быстрее.

3. Коллективизм

Японцы считают своей коллектив-своей семьёй. Они очень сплочены, благодаря неформальным контактам между персоналом и управлением. Они вместе принимают важные решения. И поддерживают дружеские отношения не смотря на то начальник это или подчиненный.

Вообще выбрав данную тему для своей курсовой работы, я и представить не могла насколько сильно интересна японская модель менеджмента. Японцы очень умны в управлении и не только. Они выбрали идеальный подход к управлению и работе в коллективе в целом. Я думаю, что, работая при таких условиях и в такой дружеской обстановке Японцы чувствуют себя счастливее, ведь они знают, что начальство старается для них и им хочется ответить тем же.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

Во-вторых, была проанализирована результативность применения японского менеджмента в России на примере ООО «Компания «ПЭК» На основе данного анализа можно сделать вывод, что ООО «Компания «ПЭК» занимается предоставлением услуг по автомобильным, железнодорожным, морским, авиационным, смешанным (мультимодальным, интермодальным) перевозкам, складированию и экспедированию (сопровождению) грузов. Проведенный анализ показал, что развитие компании подвержено влиянию внешних факторов, а складывающаяся на рынке под влиянием мирового финансово-экономического кризиса ситуация оказывает в настоящее время негативное влияние на развитие компании.

Однако в будущем ожидается увеличение спроса, что не позволит внешней среде оказывать значительное негативное влияние на деятельность предприятия в целом. Был сделан вывод, что внешняя среда в настоящее время оказывает негативное влияние на деятельность предприятия, но с учетом положительных факторов внутренней среды благодаря совершенствованию системы менеджмента качества (разработанной согласно принципам японской модели менеджмента), предприятие имеет возможность развивать конкурентоспособность за счет повышения качества оказания услуг и совершенствования процессов внутри компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ассонов Г.Ф., Хуторненко О. А, Шаблей Е.И. Особенности экономической культуры в США, Японии, странах Западной Европы. – К.: УкрИНТЭИ, 1992. – 60 с.
2. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс: В 2-х т. / Пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева. СПб.: Экономическая школа, 2015. -880 с..
3. Бригхэм Юджин Ф. Энциклопедия финансового менеджмента: Сокр. пер. с англ. / Ред. кол.: А. М. Емельянов, В. В. Воронов, В. И. Кушлин и др. – 5-е изд. – М.: РАГС; ОАО «Изд-во “Экономика”», 2015.- 892 с
4. Ключников ; Российская международная академия туризма. - М. : Советский спорт, 2016
5. Кравченко А.И., История менеджмента: Учебник/ А.И. Кравченко. – М.: Академический проект, Трикста, 2009. – 560 с.
6. Курицын А., Рославцев В., Сорохтин А. Организация управления и подготовка персонала в японских компаниях. – М.:МНИИПУ,2011. – 96 с
7. Лучшие HR-решения: сборник статей. – М.: Вершина, 2014. – 272 с.
8. Макаренко В.П. Экономическая аксиология: опыт исследования экономических культур // Экономический вестник Ростов. гос. Ун-та. – 2016. – Том 1. – № 4. – с. 64-100.
9. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) - www.oecd.org
10. Основные положения кадровой политики – Режим электронного доступа: <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/kpo.php>
11. Основы менеджмента : учебник / под ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. :Юнити-Дана, 2015, с.235
12. Парфенова Т.В. Японская модель организации труда: современные преобразования модели и перспективы ее адаптации в России // Известия ИГЭА . 2007. №6. С.130-133.
13. Родченкова В. "АНАЛИТИКА ЭКСПО 2012" // Аналитика. 2015. Т. 4. № 3. С. 54-58.
14. Современный японский менеджмент. Е.Пантелеева//Управление персоналом №14, 2009
15. Статистическая служба Европейской комиссии (Евростат) - www.europa.eu.int/comm/eurostat
16. Фельдман А. Б. Производные финансовые и товарные инструменты: Учебник. – Финансы и статистика, 2016.-266 с.
17. Хелферт Э. Техника финансового анализа. – СПб.: Питер, 2011-550 с.
18. Черкасов В. Е. Международные инвестиции: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2014. -770 с.
19. Юдникова Е.С. Методологические основы изучения кадровой политики торгового предприятия // Проблемы современной экономики. 2014. № 3(23) –

Режим электронного доступа: <http://www.m-economy.ru/number.php3?bnumber=23#396>

20. Якокка Л. Карьера менеджера Изд.4 . / Якокка Л. - Минск: Поппури 2012 , - 544с.