

При разработке комплексных проектов эффективности управления предусматриваются следующие направления:

- улучшение стиля и методов управления;
- изменение системы организации структуры управления;
- разработка рациональной функциональной структуры основных процессов управления;
- применение новых информационных технологий, средств передачи информации, а также новых методов и средств в организации управленческого труда.

Для того чтобы дать объективную оценку эффективности управления ВЭД, наряду с определением и созданием соответствующих условий, необходимо также отобрать критерии, показатели, методы измерения и оценки эффективности управленческой деятельности.

А.А. БАРКАЛОВ, профессор;

Я.В. ХОМЕНКО, к. э. н.;

И.Н. ГОРОЖАНКИН, студент, ДонГТУ

УЧЕТ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЯПОНИИ В ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Следствием трансформационных процессов в экономике страны стали существенные изменения среды хозяйствования отечественных предприятий. Одним из таких изменений для предприятий стало увеличение степени свободы деятельности на мировом рынке товаров и услуг. Вне сомнения то, что это большой шаг, открывающий перспективы для полноправного включения Украины в мировое сообщество. Но не следует забывать, что, получив определенные права и возможность широкого сотрудничества с зарубежными партнерами, отечественные предприятия долж-

Список литературы

1. Атаманчук Г.В. Управление - социальная ценность и эффективность. - М., 1985.
2. Внешнеэкономическая деятельность: организация, управление, прогнозирование / Под общей ред. Макогнона Ю.В. - Донецк, 1999. - С.496.
3. Основы научного управления социально-экономическими процессами / Под ред. Белоусова Р.А., Селезнева А.З. - М., 1984.
4. Туленков Н. Социальная эффективность управления // Персонал.- 1997.- №3.- С.4-16.
5. Проблемы теории и практики управления в современной экономике. Материалы 2-ой международной конференции молодых ученых-экономистов. 28-30 янв. 1999 / Донецк. ДонГТУ.

ны соответствовать установленным в зарубежной практике управления стандартам, а также прекрасно знать деловой этикет ведения бизнеса. Вероятность их успеха и будущий исход мероприятия напрямую зависят от правильного общения менеджера предприятия со своими клиентами и партнерами, а также знания национальных особенностей организации бизнеса и управления предприятиями в той или иной стране.

© А.А. Баркалов, Я.В. Хоменко,
И.Н. Горожанкин, 2001

Знание специфики хозяйствования предприятий в других странах поможет менеджеру не только правильно организовать деловые переговоры по оформлению сделки или заключению контракта, но и заимствовать некоторые прогрессивные модели ведения бизнеса, получившие распространение и практическое применение за рубежом. Однако только одного осознания необходимости изучения зарубежного опыта не достаточно: необходимы практические шаги в этой области. Именно с этой точки зрения, а также для представления современным руководителям информации, которая может быть использована на практике, в статье и предпринята попытка осветить национальные особенности и специфику деятельности предприятий Японии, страны, которая на взгляд авторов имеет уникальные традиции и богатейший опыт хозяйствования.

Верно замечено, что для близкого знакомства с Японией требуется путеводитель. И это действительно так, потому что некоторые стороны японской действительности не просто белое пятно на карте наших знаний, японский быт, характер японцев, их представление о жизни - это ещё и Алисино Зазеркалье, где очень многое оказывается совершенно иным и даже порой диаметрально противоположным тому, что привыкли представлять мы.

Анекдот, обросший бородой: входя в дом, мы снимаем шапку, японцы - ботинки. Наблюдение более "юное": нам привычна персональная ответственность за порученное дело, японцам - коллективная. Русская мать, желая проучить немного расшалившегося ребёнка, обычно говорит: "Смотри, на улицу больше не выйдешь", в японском варианте проходит наоборот: "Смотри, в дом больше не войдёшь". Объяснившись в любви, мы бросаемся друг к другу в объятия, японцы поворачиваются спиной. Строгая, мы ведём рубанок от себя, а японцы - к себе. Мы высоко ценим специалистов-про-

фессионалов, японцы предпочитают тех, кого мы неодобрительно называли бы "всезнайками".

Бесспорно, что столь ярко выраженные черты, характерные только лишь этой нации, во многом и предопределили уникальную специфику японского стиля управления и позволили в настоящий момент времени признать японские методы управления предприятием как отдельную вполне сформировавшуюся школу управленческой мысли. Этот факт еще раз подтвердил необходимость выделения и признания в теории менеджмента национальных стилей управления как отдельных самостоятельных направлений.

Понятие национального стиля управления персоналом впервые появилось в зарубежной литературе по менеджменту примерно в начале 70-х годов. После этого специалисты начали выделять то своеобразное и неповторимое, что было свойственно системе и процессу управления в той или иной стране.

Было верно замечено, что процесс формирования и развития собственного стиля управления зависит от социально-экономического уровня развития страны, её культурных и моральных ценностей. Исследования в этом направлении уже к концу 70-х годов стали в научных кругах одним из характерных направлений того времени.

Каждый национальный стиль - это система принципов, форм и методов управления, характерная той или иной стране. Изучение особенностей стиля управления в других странах способствует развитию своего собственного, так как необходимость поиска новых путей и средств повышения эффективности производства заставляет специалистов внимательно изучать стили других стран с точки зрения влияния их черт на конечные социально-экономические и научно-технические результаты. Более того, изучение национальных стилей других стран позволяет освоить и оригиналь-

ный организационно-управленческий опыт, который может быть заимствован и трансформирован к условиям данной страны.

Знание специфики национальных стилей управления принципиально необходимо предприятиям, практикующим создание и развитие предприятий на территории других стран. Чтобы успешно управлять предприятием на территории другой страны, необходимо, кроме всего прочего, уметь совместить свой стиль работы со стилем, приемлемым в данной стране. При изучении практики управления в других странах зарубежные специалисты выделили и признали ряд национальных стилей - американский, английский, японский и др.

Опыт управления США начал изучаться еще с 20-30 х годов, что позволило определить некоторые черты, свойственные только этому стилю - деловитость, умение организовать, развитая система подготовки и переподготовки кадров, высокая технологическая вооруженность управленческого персонала.

Японский же стиль управления начал привлекать внимание специалистов и исследователей только в начале 60-х годов, и интерес к этому стилю растёт постоянно практически во всех государствах, решающих свои проблемы в данном направлении. Главную роль в формировании интереса сыграли высокие достижения в экономике Японии.

Заимствование особенностей того или иного стиля управления на национальном уровне не может происходить из-за экономического и социального своеобразия управления в каждой стране. Большой ценностью в любом стиле является опыт решения различных задач.

На вопрос, какая самая важная проблема встанет перед американским бизнесом в предстоящие десять лет, вице-президент одной из крупных американских корпораций ответил: "Самая важ-

ная проблема не технология или инвестиции, не экономическое регулирование или инфляция. Самая важная проблема - как мы прореагируем на следующий факт: японский методы управления производством лучше, чем наши" [1].

У лучших японских компаний нет никаких секретов или тайных рецептов успеха. Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным: это могут сделать только люди. Самая важная задача японского менеджмента состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации как родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба. Компании, которые достигли в стране наибольшего успеха, это те компании, которые сумели сформировать веру в единую судьбу у всех работников и акционеров.

Как уже известно, в японском стиле нашли отражение специфические черты, характерные в большей степени только японскому народу, например, необычное трудолюбие. Один инженер уверенно сказал: "Мы, азиаты, утёрли нос вам, белым, в области науки и техники, утёрём и в области экономики потому, что мы трудолюбивы, а вы - нет" [2]. Эта черта стоит рядом с умеренностью в повседневной жизни, бережливостью, которые воспитывались из поколения в поколение.

Высокая ответственность за выполнение работы, дисциплинированность. Этим объясняется практическое отсутствие в Японии контролирующего аппарата.

Экономность и бережливость. Как известно, Япония не имеет щедрых природных запасов, практически все сырьё завозится. При этом японская экономика имеет один из самых высоких показателей по использованию сырья, топлива, производственных площадей и металла.

Высокий уровень образования. Большинство высших управляющих в Японии имеет университетское образование. Систематическое обучение всех работников, в том числе и высших управляющих, подготовка и переподготовка кадров рассматриваются как средство стимулирования повышения производительности труда и качества продукции.

На формирование японского стиля управления оказали значительное влияние национальные традиции, моральные ценности и устои нации. Среди моральных ценностей – “Он” (добро и благодеяние). Руководитель, занимающий более высокую должность, покровительствует и оказывает внимание нижестоящим лицам, которые должны проявлять признательность при выполнении обязательства и долга.

Другой важный принцип “Вы” (мир, гармония). Отношения между членами группы должны быть доброжелательными, корректными и направленными на достижение целей группы. Необходимо соблюдать законы группы, избегать критики, личной ответственности и самостоятельного принятия решений. Этот принцип предписывает дух “единства и гармонии” как одной из характерных черт японского стиля управления.

Традиционным японским правилом общения между людьми является правило “сохранить лицо” (“не потерять лицо”). В случае возникновения какого-либо конфликта, независимо по чьей вине он произошел, японец спешит извиниться и сохранить хорошие взаимоотношения. Вызвать отчуждение группы значит “потерять лицо”. Поэтому японцы уходят от соперничества и противостояния друг другу. Управляющий обязан выслушать предложения подчиненного, при этом должен публично объявить о своём согласии или несогласии с данными предложениями.

Неизменным японским правилом общения является улыбка, которая в отличие от европейской или американской

обозначает доброжелательность в отношении собеседника.

Все эти составляющие нашли отражение в стиле управления: пожизненный найм, дух команды и система рингов. Вместе с этими составляющими выделяют ряд принципов, которых придерживаются японские управляющие [2]:

- Делай, как я,
- Вместе совсем,
- Система крестных отцов,
- Принцип открытых дверей.

Пожизненный найм рабочего в одной компании не японское изобретение. По иронии судьбы, оно было навязано. В соответствии с историческими данными японская система так называемого пожизненного найма была фактически навязана законом о труде, установленным оккупационными властями, когда из США в Японию с целью демилитаризации и демократизации страны было направлено множество экономистов, придерживающихся либеральных взглядов. Пожизненный найм, впервые применённый на частной текстильной фабрике “Каэнбо”, позволил сократить текучесть кадров за четыре года на 2/3, а издержки связанные с наймом на - 50%.

Постоянными работниками принято считать тех, кто после окончания учебного заведения пришёл с самого начала на эту работу. К временным работникам относятся те, кто не прошёл испытательного срока, не имеет образования или сменил место работы. Зарплата этих работников, как правило, значительно меньше и отличается от зарплаты постоянных работников. Более того, они не могут быть членами профсоюза, компания не обеспечивает их пенсиями и жильём, они лишены медицинского обслуживания, оплаты проезда до работы, права пользования принадлежащим компании магазинам, где товары продаются по льготным ценам. Их увольняют в первую очередь, обеспечивая тем самым постоянную занятость “постоянных работников”.

При подборе кадров и зачислении на работу в японской системе управления действует принцип “человек – должность”, а не “должность – человек”, т.е. работодатель первоначально изучает работника и только после определяет его место в организационной структуре; совершенно не практикуется идея создания должности и только после этого найма подходящего работника [3].

Крупные компании подбирают работников еще из числа школьников и студентов задолго до окончания ими учёбы. При этом компании организуют специальные курсы с целью ознакомления будущих работников с историей компании, спецификой управления и структурой производства.

Широко практикуется семейный найм, суть которого состоит в том, что на работу принимаются дети тех, кто работает в данной компании длительное время. Зачастую для поступления на работу нового сотрудника необходимы рекомендации старых сотрудников, проработавших в компании уже значительный период времени. Считается, что, если человек, давший рекомендацию, работает в данной компании, то он несёт персональную ответственность за свою рекомендацию, и в случае, если рекомендуемый работник не проявляет должного старания и усердия, то поручителю можно предъявить иск.

В крупных компаниях новички зачисляются в штат после прохождения испытательного срока, исчисляемого 1-3 годами.

При принятии на работу сотрудника на должность инженера предусматривается сдача экзамена и проведение собеседования с целью выявления интересов и склонностей работника. Далее проходит этап “ориентации”, в течение которого работник ознакомляется с производством при помощи опытного управляющего. “Ориентация” заканчивается защитой реферата на избранную тему.

И только в случае одобрения работника зачисляют в штат.

По отношению к пенсионерам в Японии практикуется так называемый повторный найм, при котором вышедший на пенсию работник продолжает работать на прежней должности, но получает зарплату меньше, чем до выхода на пенсию. Пенсионеры относятся к числу временных работников, поэтому их заработная плата не повышается.

Выборочные исследования показали, что японские управляющие положительно относятся к временным работникам, в частности пенсионерам, ценят в них добросовестность, глубокое знание своего дела, пунктуальность и сознательное использование рабочего времени. В то же время в этом есть и свои недостатки: физическая слабость, что влияет на производительность труда, и гораздо меньшие способности по освоению новой техники и технологии.

Характерной чертой японского стиля является “дух команды”. Эта черта носит и другие названия: “дух единства, гармонии”, “коллективное управление”, “фирменный патриотизм”, “семейная система управления”, “групповая ориентация”.

В соответствии с принципом “Вы”, содержание которого является стремление к единству, гармонии между работниками данной фирмы - компании, японцу с малых лет внушают необходимость преданности компании и хозяину. Увольнение из данной компании обозначает измену самой компании. Тот, кто сменил место работы дважды, считается очень ненадежным человеком.

Дух команды проявляется в японском управлении в следующем: каждый работник подчиняет своё “Я” духу, воле и целям группы. Поведение и действия в интересах группы ценятся очень высоко по сравнению с поведением и действиями в интересах индивида. Принадлежность к группе, компании считается как

оказание высокой чести человеку, как особая привилегия, требующая выполнения определенных обязательств.

Дух команды укрепляется и поддерживается с помощью разнообразных социально-психологических средств, используемых компаниями: показ фильмов об истории становления и развития компании; создание гимнов и т.д. [2].

Японская практика управления показывает, что необходимость воздействия на социальные процессы требует наличия соответствующих кадров, которые обладают должным профессионализмом. Ответственность за воспитание во внеслужебное время несёт руководитель самого высокого уровня - вице-президент или член совета директоров.

На наиболее характерные принципы, которых придерживаются японские управляющие в отношениях с работниками, в Японии обращается особое внимание. Управляющие, которые умеют управлять людьми, ценятся высоко и пользуются авторитетом. Японские управляющие хорошо знают рабочих, имеют с ними неформальные дружеские отношения, помогают советами. В целом им присущи методы, ориентированные на персонал и личность.

Принцип "делай, как Я" довольно часто используется высшими управляющими японских фирм и компаний и заключается в том, что управляющий регулярно работает как обыкновенный рабочий у станка или как служащий в функциональном подразделении, но производственной необходимости в такой работе управляющего нет. С помощью этого принципа подчёркивается возможность управляющего заниматься любой работой и демонстрируется умение и мастерство самого управляющего.

"Вместе со всеми" - это принцип характерен для управляющих всех уровней управления и имеет различное проявление. Японские управляющие питаются в столовой вместе с рабочими и

служащими, избегают отдельных кабинетов и работают вместе со своими сотрудниками в одном помещении. Считается, что в этом случае управляющий находится "ближе" к работникам, лучше знает их работу и "открыт" для любого работника.

Своеобразен принцип системы "крёстных отцов" (наставников, опекунов). "Крёстный отец" - это опытный и умелый управляющий, покровительствующий молодому начинающему руководителю в течение 10-15 лет. Он помогает молодому управляющему адаптироваться в условиях данной компании, хорошо знает его планы и интересы, а также выступает перед отделом кадров как "информационный банк" при решении вопроса о его дальнейшей карьере.

Принцип "открытых дверей", который не является каким-то новым в использовании японскими управляющими. Любой работник компании или фирмы в любое время может общаться с управляющим. Как бы ни был занят руководитель, он всегда находит время для общения с работниками. Обладая огромным трудолюбием, работоспособностью, усердием и дисциплинированностью, он за счёт этих качеств "нагоняет время" [2].

Проведённый сравнительный анализ показал, что японский стиль управления является своеобразным и специфичным по своим чертам стилем, значительно отличающимся от других. Японский стиль управления по-своему обеспечивает высокую эффективность производства, а, следовательно, и возможность получения прибыли. В связи с этим ряд стран и особенно США предпринимают попытки освоения приемов и методов японского стиля управления.

Однако необходимо учесть один нюанс, который нельзя не учитывать в практике: заимствование стиля невозможно, возможно только заимствование его некоторых характерных элементов с учётом особенностей национального стиля.

Список литературы

1. Макмилан Ч. Японская промышленная система: Пер. с англ. / Под ред. О.С.Виханского.- М.: Прогресс, 1988.- 400 с.

2. Мориота А. Сделано в Японии: история фирмы "Сони": Пер. с англ.- М.: Прогресс, 1993.- 262 с.

3. Цветов В. Пятнадцатый камень сада Рёандзи.- М.: Изд. полит. лит., 1987.- 174 с.

І.В. БАКУШЕВИЧ, к. е. н.,

В.П. МАРТИНЮК,

*Тернопільський державний технічний університет
імені Івана Палія, Україна*

МОДЕЛЬ МОНІТОРИНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ

Глибокий, політично неупереджений аналіз десятирічного досвіду незалежності України свідчить, що проблема забезпечення економічної безпеки (ЕкБ) набуває винятково актуального характеру. Деструктивні процеси в різних сферах економіки, нестабільність національної грошової одиниці, соціальна незахищеність населення переконливо підкреслюють це.

Дана проблема багатоаспектна, тому всі сучасні антикризові заходи повинні формуватися виходячи із глобальної мети – забезпечення ЕкБ держави. Дослідження даної проблеми почали проводитися лише в останні роки. В зв'язку з появою низки загроз для ЕкБ України та її регіонів. Тому поняття ЕкБ держави, її регіонів та суб'єктів господарювання на сьогоднішній час знаходиться в стані формування.

Значна диференціація регіонів України за рівнем економічного розвитку [1], що є беззаперечною загрозою ЕкБ держави, вимагає організації ефективної системи оцінки стану економіки регіону, своєчасного виявлення чинників, що виводять ситуацію в різних сферах життєдіяльності територій за межі ЕкБ і розробки на цій основі програмно-цілевих пріоритетів (ПЦП) нейтралізації загроз, термінів їх реалізації, а також

ресурсів, які необхідно при цьому задіяти.

Вирішенню цих завдань буде сприяти ефективно організована, адекватна за критеріями і показниками система моніторингу ЕкБ регіону. У випадках загрожуючого стану, або в прогнозованому періоді, добре налагоджений моніторинг на основі визначення динаміки основних показників діяльності суб'єктів господарювання і тенденцій розвитку економічного життя дає можливість комплексно оцінити реальний стан справ в забезпеченні належного рівня ЕкБ, сприяти програмному здійсненню організаційно-господарських трансформацій в регіоні, що в свою чергу надало б цьому процесу більшої цілеспрямованості, законодавчо-правової обґрунтованості та урегульованості, підвищило б відповідальність працівників органів виконавчої влади на місцях.

В Україні моніторингом ЕкБ окремих регіонів до недавнього часу практично не займалися. Методи моніторингу, що застосовуються в інших сферах діяльності (контроль за станом навколишнього середовища, охорона здоров'я, трансформаціями в сільському господарстві [2-4]) недостатні для їх