**Американская модель менеджмента**

1. Роль государства, государственной и частной собственности в формировании условий развития теории и практики менеджмента.
2. Инфраструктура американского менеджмента.
3. Конкурентоспособность и лидерство американского менеджмента.
4. Факторы эффективности американского менеджмента.

На протяжении всей истории менеджмента в эволюции научных подходов США играли одну из главных ролей. Так, в конце XIX в. в этой стране были созданы благоприятные условия для формирования научного подхода к решению проблем управления производством. И по сей день, на наш взгляд, США не потеряли лидирующего положения в менеджменте в силу ряда обстоятельств.

В американском обществе основополагающими принципами рыночной экономики считаются свобода предпринимательства и приоритет частной собственности. Они так давно не являются предметом дискуссии, что стали своеобразными генетическими атрибутами американского демократического общества. Все ведущие страны мира (включая Россию) развивают экономику при многообразии форм собственности, но в США модель национальной экономики отличается минимальным прямым вмешательством государства, частный сектор во всех отраслях является преобладающим.

Следует отметить, что к такой модели США шли с момента провозглашения независимости (1776 г.). Когда шел процесс присоединения земель Среднего и Дальнего Запада, государству принадлежала большая часть земли. Это помогало привлечь переселенцев из Европы и обеспечить всех желающих землей. С 1869 г., после завершения строительства железной дороги, соединяющей Атлантическое и Тихоокеанское побережья США, и сети дорог между западными, центральными, южными и восточными штатами, стала формироваться транспортная инфраструктура единого рыночного пространства. Вся территория США пронизана сетью дорог федерального значения. Обеспечена доступность в любую точку страны.

По мнению многих исследователей, развитая инфраструктура играет одну из важнейших ролей в создании американского образа жизни. Федеральная власть на всех уровнях экономики и во всех уголках страны стремится создать одинаковые условия для бизнеса, полноценной жизни и безопасности граждан. С одной стороны, государство гарантирует соблюдение прав бизнеса и человека, а с другой — воздействует на потоки капитала, товаров, услуг и миграции рабочей силы. С конца 1990-х гг. почти одна треть потребления ВВП находится под непосредственным воздействием различных рычагов управления государственных структур.

Устойчивость спроса и последовательная реализация стратегических направлений экономики достигается с помощью государственного рынка товаров и услуг, федеральной контрактной системы, финансирования научно-исследовательских и конструкторских разработок (НИОКР) и фундаментальных научных исследований, поддержки аграрного сектора. Большой удельный вес среди занятых на постоянной основе — в государственных институтах всех уровней (15,1% всего трудоспособного населения страны), 61% трудится в местных органах власти, 14 % — гражданские служащие федеральных органов, 86 % — работники штатных и местных органов. В государственных структурах работает почти такое же количество человек, сколько и в обрабатывающей промышленности. Таким образом, США через процедуры регулирования и объем потребления работников общественного сектора воздействуют на весь воспроизводственный процесс.

О том, какие рычаги используются в процессах регулирования экономики, можно увидеть непосредственно на примере налогового законодательства.

Федеральное законодательство и законодательство на уровне штатов включают возможность стимулирования развития науки, образования, здравоохранения, культуры и благотворительной деятельности. Корпорации могут исключать из прибыли (облагаемой годовым налогом) финансовые отчисления, способствующие расширению доступности образования, медицинских услуг и пр. Во многих штатах ежегодно освобождаются от налога с продаж лекарства или продукты питания, при этом производителям данных продуктов предоставляются льготы по выплате налога на прибыль корпораций, в связи с расходами на переподготовку или повышение квалификации персонала.

Считается, что таким способом укрепляется здоровье нации и интеллектуальный потенциал страны.

В качестве способа, объединяющего общество, используется распределение полномочий между разными уровнями власти по принятию программ социальной поддержки. Так, в соответствии с принятой стратегией развития между отдельными штатами могут приниматься соглашения о совместной деятельности и сотрудничестве в решении социальных проблем.

К тому же в начале 1960-х гг. в США проблема бедности была признана как общенациональная проблема. Для снижения ее уровня в 1964 г. был принят Закон об экономических возможностях, который предусматривал развитие программ помощи по профессиональной подготовке и обучению, расширение программ «общинных действий» под эгидой местных властей и специальные программы помощи для сельской молодежи и малого бизнеса. В процессе реализации этого закона между штатами Запада и Юга установилось прочное взаимодействие в области образовательных программ. Особое место занимали программы помощи в обеспечении работой, медицинским обслуживанием и борьбе с неграмотностью. На тех, кто прошел обучение, возлагали задачи по улучшению и координации реализации других программ. Это позволяло повысить эффективность вложенных общественных средств. Отличительной особенностью американских программ помощи бедным являлось то, что в них учитывается опасность продолжительной помощи (чтобы не создать зависимость от пособий). Людям, получившим помощь, могли оказать содействие в поиске рабочего места или организации собственного бизнеса. Так, в штате Огайо за 4 года (1992-1996 гг.) в результате реализации программ по стимулированию самообеспечения численность нуждающихся сократилась на треть.

Важным фактором в обеспечении условий для реализации подобной деятельности является широкое использование принципов *разделения социальной ответственности между всеми уровнями власти.* Это позволяет экономно распределять ресурсы и нести ответственность за эффективность их использования.

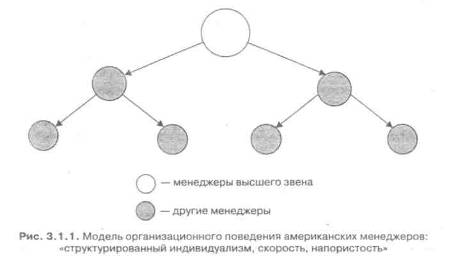
Научный менеджмент, разработанный американскими исследователями, используется в органах власти для мобилизации предпринимательской активности. По оценкам американских специалистов, более 70 % экономики страны обеспечивается предпринимательской деятельностью. Новые и развивающиеся организации предоставляют большое количество рабочих мест для населения. И хотя за последние 20 лет (1980-2000 гг.) произошло общее сокращение занятости на 5 млн человек, только в 500 лучших компаниях США за этот же период предоставлено 34 млн рабочих мест.

Безусловной заслугой научного менеджмента является и то, что в США уважают и почитают труд менеджеров. Они немало сделали для повышения статуса американского менеджера и развития качеств высокого уровня *самообеспеченности, индивидуализма* и *личной инициативы* (рис. 3.1.1).

Большую поддержку начинающим американским предпринимателям и менеджерам оказывают университеты, правительственные лаборатории и крупные компании. Кроме реализации постоянно растущего числа образовательных программ, они предоставляют помощь в сфере передачи прогрессивных технологий, поддержке рационализаторства и изобретательства, объединении ресурсов для создания инновационных продуктов и услуг.

Постоянно корректируется политика в области содействия предпринимательству. Национальная ассоциация губернаторов (National Governors Association — NGA) в 90-х гг. определила следующие направления политики.

* Доступность инвестиционных средств.
* Создание интеллектуального капитала во всех университетах штатов.
* Обеспечение общественного признания предпринимателей.



В соответствии с законами, принятыми во многих штатах органами стратегического планирования (находящимися под непосредственным руководством губернатора), были разработаны конкретные направления реформирования схем регулирования и стимулирования предпринимательства.

Следует отметить, что в США малый и крупный бизнес тесно взаимосвязаны. Считается, что малый бизнес помогает менеджеру получить доходы (физического лица) и личный успех, а в крупном бизнесе за счет развития предпринимательских качеств — создать условия для успеха организации.

Главные связи между малым и крупным предприятием формируются и развиваются с помощью инвестиций.

В США, как и в любой другой стране, несмотря на существующие условия поддержки предпринимательства, у малого предприятия, как правило, отсутствует стартовый капитал. И на ранних этапах осуществления бизнес-проектов менеджеры работают в области высоких рисков. Для поддержки инновационных проектов венчурных организаций и снижения возможности неблагоприятного исхода дела крупный бизнес и технологические корпорации штатов нередко используют прямые инвестиции в долговые инструменты (облигации, векселя, депозитные сертификаты и др.) и в акционерный капитал, приобретая обычно непривилегированные или привилегированные акции в рамках долгосрочной ссуды. Положительным примером такой деятельности является инвестиционная программа Массачусетской корпорации технологического развития (Massachusetts Technology Development Corporation — MTDC). Эта корпорация имеет хороший имидж и использует его в качестве косвенного воздействия на инвестиционную политику частных компаний. Если она вкладывает средства в акционерный капитал какой-то организации, то доля вложений частных компаний будет в пять раз превышать предоставляемые средства MTDC.

Другой механизм, используемый в США для доступности инвестиций, связан с налоговыми обязательствами и техническим содействием. Объем налогового кредита может достигать до 25 % (штат Канзас) инвестиций. Но под его действие подпадают далеко не все инвестиции. Техническое содействие оказывают многие организации: центры развития малого бизнеса, агентства экономического развития, финансовые фонды, корпорации, университеты.

Особой гордостью США являются центры интеллектуального капитала. Три таких центра известны во всем мире: Силиконовая долина в Калифорнии, Дорога 128 в Массачусетсе, Остин в Техасе. Во всех центрах есть высшие учебные заведения, известные высококвалифицированным профессорско-преподавательским составом. Передача научных идей и технологий осуществляется промышленным организациям (кластерам), расположенным в непосредственной близости от вуза. Успех этих центров в немалой степени зависел от созданной интеллектуальной инфраструктуры и коммерциализации технологий. Но также известность в большей мере обеспечена финансированием университетских исследований федеральным правительством и властями штатов.

Следует отметить, что и амбиции некоторых штатов также помогают укреплению интеллектуального капитала США. Исследовательский альянс штата Джорджия (в него вошли шесть государственных и частных университетов и правительство штата) инвестировал более 20 млн долл. в программу «Выдающиеся ученые», посвященную разработке направлений повышения технологической эффективности. В штате Кентукки в настоящее время реализуется программа «Доллары за мозги», также ориентированная на привлечение ученых мирового класса и талантливых выпускников высших учебных заведений. В штате Мичиган регулярно проводятся инновационные форумы, позволяющие в ходе дискуссий вырабатывать идеи и будущее развитие техники, технологии и управления. Многие штаты финансируют программы и мероприятия по общественному признанию заслуг менеджеров. Присуждаются премии и награды в области малого бизнеса и предпринимательства («Предприниматель года», «За лучший бизнес-план»), осуществляется спонсорство «Ярмарки венчурного капитала», конференций молодых предпринимателей и другие виды поддержки. Таким образом, научно-технический прогресс в развитии менеджмента, начавшийся в первые десятилетия XX в., продолжается, прогресс науки и новые технологии XXI в. обеспечивают США конкурентоспособность экономики и высокое качество жизни.

Характеристика формирования американской модели менеджмента будет неполной, если не отметить современные нововведения в управлении инновационно-технологическим развитием.

1. Большинство штатов оказывают повышенный интерес к экономическому развитию, основанному на достижениях науки и технологий (успех «амбициозных» штатов — заразителен). Усилена их роль в привлечении инвестиций, создании высокотехнологичных организаций и укреплении партнерства университетов и промышленности.
2. Национальная ассоциация губернаторов (National Governors Association — NGA) учредила в 1986 г. рабочую группу с целью распространения новых подходов и форм кооперации правительств штатов, промышленности и академических институтов. В настоящее время эта организация известна как Совет по науке и технологиям штатов (Science and Technology Council of States - STCS).
3. Федеральная поддержка использования новых технологий реализовалась в форме федерального законодательства и решений антимонопольного суда, открывающих дорогу кооперации непосредственно между самими компаниями, а также между компаниями и правительством.
4. Региональные центры передачи технологий (Regional Technology Transfer Centers — RTTC) систематизируют и согласовывают технологические инициативы штатов и территорий не только с федеральными научно-технологическими организациями, но и с NASA.

Взаимное согласование интересов государства и частного сектора экономики используется в качестве инструмента технологической конверсии нового типа. Этот процесс осуществляется в течение последних 20 лет, он, конечно, требует более внимательного рассмотрения и дополнительных исследований, потому что открывает новую страницу теории государственного менеджмента.

Начиная с 1990 г. Национальный научный фонд США стал координатором научно-технических нововведений. Он подписал соглашение с Советом по науке и технологиям штатов и с Национальной ассоциацией губернаторов по вовлечению штатов в процесс принятия решений кооперационных исследовательских центров промышленности и университетов. Таким же способом региональные центры передачи технологий NASA объединили свою деятельность с технологическими программами штатов и образовали национальную сеть передачи технологий, охватившую 50 штатов США. Партнерство государства и штатов в научно-технической сфере в 1990-х гг. потребовало изменения всей научно-технологической системы и политики. В 1995 г. специальная рабочая группа, созданная партнерством, изучала эффективность использования новых технологий. После проведенных исследований был принят ряд изменений в процедурах разработки стратегии, принципах поведения участников и механизмах реализации совместной политики федерального правительства и правительств штатов в области образования и науки на всей территории США. В конце 1990-х гг. в США была принята новая парадигма взаимодействия государства, частного капитала и менеджмента, в которой они являлись равноправными партнерами в разработке и использовании новых технологий. Модель координации деятельности университетов, федеральных ведомств и исследовательских лабораторий, промышленных корпораций, властей штатов и территорий еще отрабатывается, но основой служат те соглашения и партнерство, которые инициировали этот процесс.

Важно, что в модернизации механизмов и функций государства использовались многие достижения выдающихся представителей классической, поведенческой научных школ и школы управленческой науки. Не только их мудрость, но и заблуждения помогают сегодня не допускать многих ошибок и совершенствовать модели современного менеджмента.

Научно-технические инновации на государственном уровне и на уровне промышленных организаций оказали влияние на структуру рынка. Рынок во все времена играл роль потребителя продукта. Но в 1970-1980 гг. XX в. он стал представлять собой своеобразную арену конкуренции продуктов, фирм и топ-менеджеров (менеджеров высшего управленческого звена). Для победы на рынке потребовались гибкость хозяйственных структур, восприимчивость к научно-техническим достижениям, высокая адаптивность к быстро меняющимся условиям производства и способность прогнозировать принципиально новые технологические направления. Исследования поведения организаций в условиях изменений, проведенные П. Друкером, Т. Питерсом, Р. Уотерменом, М. Портером, показали, что менеджеры лучших американских компаний, воспитанные в лучших традициях классической школы, стремятся к простоте организационной структуры и японскому стилю работы. Так модель поведения американского менеджера, движимая национальной привычкой к стремлению только вперед, к достижению своей цели, в конце XX в. стала приобретать восточную мудрость и европейское разнообразие идеалов.

**Томас Питерс** родился в 1942 г. После окончания университета с 1966 по 1970 г. служил в **ВМФ** США. Впоследствии опыт военной службы в период вьетнамской войны помог ему определиться в выборе дальнейшей карьеры. В 1971 г. Т. Питере поступает на работу в консалтинговую фирму в Вашингтоне, затем переходит в исполнительные органы власти (Отдел международного контроля распространения наркотиков Правительственного ведомства управленческой и бюджетной политики), в 1974 г. оставляет государственную службу и окончательно переходит в область консультационных услуг в сфере менеджмента. В 1976 г. он становится ведущим специалистом по вопросам эффективности организации и начинает масштабные исследования развития и совершенствования ряда ведущих американских фирм. Он много выступает с лекциями, пишет статьи и книгу«В поисках совершенства». Эта книга несколько раз переиздавалась, превысила миллионный тираж и сделала Т. Питерса одним из самых известных исследователей менеджмента второй половины XX в. Свою популярность он поддерживал публикациями в ведущих американских газетах, организацией семинаров и консультаций. В результате исследований он разработал свой подход к реорганизации структуры управления в условиях неопределенности. Написал книги: «Процветая в хаосе» (1987 г.), «Менеджмент освобождения» (1992 г.).

**Майкл Портер** родился в 1947 г. в США 8 штате Мичиган в семье военнослужащего. Учился в Принстонском университете, получил степень магистра делового администрирования, а затем в Гарвардском университете — степень доктора философии. После окончания университета получил приглашение для проведения исследований, в 1981 г. стал профессором и работает в Гарварде по настоящее время. Свою научно-исследовательскую работу почти всю жизнь совмещал с консультированием ведущих американских компаний, работал советником правительства Канады и Новой Зеландии. М. Портер— один из первых исследователей проблем промышленной конкуренции, его книга «Международная конкуренция» является самым изучаемым учебным пособием по соответствующей дисциплине в российских вузах.

**Российская модель менеджмента**

1. Революционная трансформация собственности и новые методы управления организацией.
2. Менеджмент — источник научного управления социалистическим производством.
3. Организация условий становления советской научной школы управления.

В первые годы советской власти наука управления организацией получила государственный статус. По инициативе В. И. Ленина были созданы различные институты и учреждения, непосредственно связанные с менеджментом.

* *Единый государственный центр научной организации труда и управления,* который осуществлял административное руководство и контроль всероссийского движения НОТ.
* *Научно-исследовательские институты и лаборатории,* в функции которых входили: выработка направлений исследования, создание и проведение исследований проблем научной организации труда, подготовка и обучение персонала.
* *Ведомственные организации НОТ и управления,* практически претворяющие в жизнь различные мероприятия по рационализации рабочего места, расстановке оборудования или перераспределению функциональных обязанностей среднего и низшего управленческого звена.
* *Рационализаторские подразделения,* создаваемые на всех предприятиях, на заводах, в трестах, управлениях и комитетах для проведения единой политики НОТ.
* *Самодеятельно-общественные организации НОТ,* вовлекающие широкие массы трудящихся (некоторые из таких организаций насчитывали по нескольку десятков тысяч членов) в борьбу за НОТ. Самодеятельно-общественные организации были образованы при клубах, кружках, ассоциациях и профессиональных союзах.

Созданная система организации НОТ должна была решать триединую задачу: **исследование — обучение — практическая реализация** достижений по рационализации и совершенствованию управления организацией. Для популяризации рационализаторских идей печатались многочисленные центральные и местные журналы НОТ.

Следует отметить, что В. И. Ленин как прогрессивный лидер видел в функции организации средство, которое «удесятеряет силы», и сам непосредственно участвовал в разработке общих принципов организации и управления социалистическим производством. Его принципы (особенно принцип демократического централизма) и взгляды на менеджмент оказывали влияние на формирование управленческих идей в России в течение семи десятилетий.

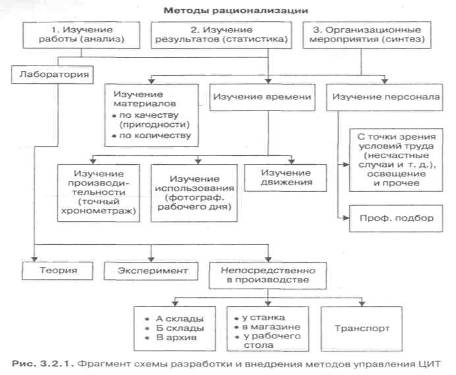
Особая роль в движении НОТ придавалась Академии наук. Необходимо отметить, что в начале XX в. Российская академия наук включала только несколько кафедр и пять исследовательских лабораторий с оборудованием XVIII-XIX вв. Отдельные залы не имели даже электрического оснащения. И вот теперь академия получила возможность организовать для проведения научных изысканий специальные исследовательские институты, в которых тематика НОТ была основной. В 1928 г. в Академии наук функционировало уже 10 институтов, в 1932 г. — 28, в 1937 г. — 49, а в 1940 г. — 78. Такая динамика оказала влияние на развитие и других отраслей знаний, нарастающими темпами разворачивались исследования в области естественных и общественных наук.

Для координации работ институтов, контроля и опытной проверки результатов, организации научно-технической экспертизы и организации проведения прикладных исследований при Высшем совете народного хозяйства (ВСНХ) в 1918 г. был создан Научно-технический отдел (НТО). В дальнейшем под эгидой НТО были созданы прикладные научно-исследовательские институты, в задачу которых входила интеграция отраслевых исследований. Создаваемые институты активно включались в процесс восстановления народного хозяйства, тесно были связаны с промышленностью и решали заново появляющиеся и требующие быстрого разрешения проблемы производства и управления. В каком-то смысле действительно наука использовалась как «рычаг успешного строительства коммунизма».

Первым институтом, наделенным широкими полномочиями по организации исследований, учебной и практической работы по внедрению рационализации, был Центральный институт труда (ЦИТ), основанный в 1920 г. и возглавляемый А.К. Гастевым.

Мы уже анализировали исследовательскую деятельность и вклад этого института в мировую науку менеджмент. В данный момент важно отметить его роль в процессе формирования российской модели менеджмента.

В ЦИТ особое внимание уделялось разработке методики исследования (рис. 3.2.1). Эти методики, на наш взгляд, оказывали существенную помощь при выполнении сложной триединой задачи, которую поставили перед собой инициаторы движения НОТ. Они широко использовались в других институтах и исследовательских подразделениях и оказывали влияние на формирование своеобразного стереотипа мышления работников. Знаменитая цитовская идея «трудовой установки», позволившая систематизировать и технологизировать все процессы производства и управления, расширила границы исследования НОТ до методологии российского менеджмента.



Исследовательский процесс ЦИТ, как правило, состоял из следующей последовательности шагов:

1. создать аналитические схемы исследуемого производства и профессии;
2. составить квалифицированные характеристики в форме графика качества;
3. построить на основе графика качества лабораторных исследований и экспериментирования методику инструктажа;
4. осуществить конструирование аппаратуры;
5. разработать методику контроля;
6. проверить методику в лабораторном и натуральном эксперименте;
7. сделать клинический анализ контрольных данных;
8. провести циклическое обновление методики на основании клинического анализа.

Таким образом, исследовательская деятельность охватила большое количество лабораторных и экспериментальных работ. Для их проведения и дальнейшего внедрения рационализаторских предложений институт использовал созданные им на предприятиях и в учреждениях опытные станции. Совместная работа ЦИТ и подразделений института, входящих в структуру предприятий и учреждений, позволяла охватить своими исследованиями и процессы управленческого труда во всех отраслях и на всех уровнях, а также отработать эффективную схему внедрения научных результатов. Как правило, проведенные исследования позволяли достаточно быстро улучшить работу аппарата управления, упростить делопроизводство, усовершенствовать производственный процесс. На быстроту внедрения влияла и продуманная организация. Отработка методики проводилась в лабораториях института, доводка — на экспериментальных заводах. В дальнейшем методика принималась внедренческой бригадой завода, состоящей из квалифицированных организаторов, технологов, наладчиков, мастеров.

В ЦИТ разрабатывались методики обучения персонала. За 3-6 месяцев они готовили квалифицированного рабочего (для сравнения: в школах фабрично-заводского ученичества готовили 3-4 года). В первой половине 1922 г. для обучения в ЦИТ были одновременно открыты следующие курсы:

* инструкторов производства («И»);
* промышленных администраторов («А»);
* промышленных инструкторов («Б»).

Во второй половине 1922 г. при учебном отделе ЦИТ был открыт факультет администраторов. Примечательным является то, что при подготовке управленческих работников наряду с передачей знаний ставились и задачи создания у будущих администраторов необходимых волевых качеств.

Для обеспечения учебного процесса необходимой литературой и популяризации своей работы ЦИТ издавал журнал «Организация труда» под редакцией А.К. Гастева, печатались также монографии ученых и научно-техническая литература для популярного чтения. За короткое время ЦИТ стал первым и самым мощным центром реализации политики НОТ и оказал влияние на развитие теории и практики управления социалистическим производством.

Однако ЦИТ был не единственным в России. Другим из числа наиболее ранних научных учреждений в области НОТ был Таганрогский институт научной организации производства труда и управления (ТИНОП). Директором его был назначен П.М. Есманский. ТИНОП был образован тоже в 1920 г., но на базе организационно-инструкторской школы. Объектами исследований этого института были в основном промышленные предприятия юго-востока Украины и Донбасса. Основными направлениями исследований были учет, отчетность, калькуляция, хозрасчет.

В 1921 г. в Харькове был открыт Всеукраинский институт труда (ВСУИТ). Под руководством профессора Ф.Р. Дунаевского институт начал свою работу, как и другие подобные ему институты, с обследования предприятий. Результаты заносились в картотеку (генеральную) научной организации труда. К тому же ВСУИТ проводил работу по пропаганде и внедрению счетно-аналитических машин в управлении производством. В структуру института входили отделы: организации производства, физиологии труда, гигиены труда, психологии труда, патологии труда и музей труда.

В апреле 1922 г. был создан Казанский институт научной организации труда (КИНОТ) во главе с инженером И.М. Бурдянским. Из-за нехватки средств в нем функционировали только несколько отделов: технический с кабинетом организации производства и управления, психофизиологии труда, экономический с тарифно-нормировочным кабинетом.

В 1921 г. была также организована лаборатория по научной организации труда (Центральная лаборатория по изучению труда при Институте мозга и психической деятельности в Ленинграде — ЦЛИТИМПД). В ней проводились психотехнические исследования, изучались вопросы гигиены труда, влияние освещенности и др. на производительность труда. Научный комитет лаборатории по труду возглавил академик В.М. Бехтерев. Он вел семинар «Научная организация управления», помимо этого издавался журнал «Вопросы изучения и воспитания личности и вопросы изучения труда».

Всего за 1920-1922 гг. было образовано около 20 научных учреждений в области НОТ. Не все они обладали квалифицированными кадрами, материальными средствами, и деятельность многих из них не выдержала проверку временем. Однако научно-практические исследования, проводимые институтами НОТ, и деятельность общественных организаций по мобилизации общественного мнения вокруг вопросов научной организации труда создали благоприятные условия для фундаментальных исследований проблем теории и практики управления.

Важным событием в становлении российской модели управления явилось решение о создании в 1926 г. Государственного института техники управления (ИТУ). О статусе и будущей роли ИТУ говорит то, что в состав ученого совета института входили представители ВСНХ, путей сообщения, финансов, почт и телеграфа, торговли, представители ЦК профсоюза совторгслужащих. Возглавил совет заместитель наркома Рабоче-крестьянской инспекции (НК) СССР С.Е. Чуцкаев, директором была назначена известный работник в области НОТ Е.Ф. Розмирович (известная также под псевдонимом Галина Трояновская). С момента своего основания институт стал выпускать журнал «Техника управления» и в качестве основного направления исследований принял методологию научного управления социалистическим производством. Именно в этом научном учреждении отрабатывались методики перехода от производственных операций к структуре и функциям. В 1930 г. институт был закрыт в связи с «недостатками» в работе и увлеченностью идеями Ф. Тэйлора, а журнал стал выпускаться под названием «Организация управления». Следует отметить, что в первом номере журнала была помещена статья М.И. Фукса «О некоторых боевых вопросах рационализации управления» с критикой работы ИТУ.

В 1920-х гг. вопросы методологии управления производством были предметом дискуссий не только научно-исследовательских институтов, но и руководителей партий и правительства. Главными в этих дискуссиях были вопросы о том, какая роль отводится государству, как осуществлять управление экономикой всей страны, должно ли государственное регулирование принять форму планового управления из единого центра или осуществлять регулирование рыночных отношений. После долгих дебатов победила позиция разработчиков единого централизованного планирования.

С начала 1930-х и до середины 1980-х гг. российская модель менеджмента разрабатывалась на основе методологии согласованного ведения хозяйства и управления из единого центра. Большой вклад в разработку этой методологии сделал С.Г. Струмилин.

Его идея планового экономического регулирования в условиях разрухи и бедственного положения народа нашла много сторонников. Путем проб и ошибок они создавали принципиально новые подходы и методы управления народным хозяйством. Сама разработка народнохозяйственного плана потребовала создания методологического инструментария прогнозирования и планирования. Искусству и науке управления организацией были предписаны серьезные ограничения в качестве принципов управления социалистическим производством и ресурсов, которые определялись единым народнохозяйственным планом и его обязательным выполнением. Все предприятия и организации находились в прямой зависимости от запланированных («спущенных сверху») объемов ресурсов и выпуска продукции. В этом случае функции менеджеров сводились к изучению и организации выполнения утвержденного плана. Функция планирования определялась как главная функция управления.

Для осуществления планирования в столь крупных масштабах требовались особые подходы, процедуры агрегирования (объединение в группы продуктов, предприятий, отраслей) и дезагрегирования (разделения группы на подгруппы), согласования (в силу необходимой последовательности расчета, зависимости многих показателей развития и др.) и оптимизации (выбора наилучшего решения с точки зрения принятого критерия). Таких сложных процессов требовала новая система учета, сбора, обработки, хранения и использования информации. В феврале 1923 г. С.Г. Струмилин в Госплане выступил с докладом о балансе народного хозяйства, его структуре и возможностях использования в процессе планирования. Идея баланса разрабатывалась и другими учеными и впоследствии использовалась для планирования развития отраслей, крупных промышленных комплексов, отдельных регионов, межотраслевых и межрегиональных связей. Особый вклад в разработку методологии прогнозирования и планирования развития народного хозяйства с помощью экономико-математических моделей и методов внесли: Центральный экономико-математический институт Академии наук СССР (ЦЭМИ АН СССР), директором и руководителем которого являлся Н.П. Федоренко (Москва), и Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Академии наук СССР (ИЭ и ОПП СО АН СССР) — директор и руководитель А.Г. Аганбегян (Новосибирск).

Балансовые методы планирования использовались на протяжении всего существования единой централизованной системы управления народным хозяйством. Методологический и методический инструментарий, который разрабатывали советские ученые, часто использовался в других странах. В частности, за эффективность экономико-математических моделей раскроя материалов академику Л.В. Канторовичу в 1975 г. была присуждена Нобелевская премия в области экономики.

Следует отметить, что для управления экономикой с централизованным планированием была создана мощная система научного обслуживания. В области управления экономикой осуществляли комплексные исследования институты Академии наук, отраслевые институты и научно-исследовательский сектор высших учебных заведений. Численность работающих в исследовательском секторе экономики составляла около одной четверти ученых мира. Для осуществления управленческой деятельности готовились высококвалифицированные кадры.

Задачи централизованного управления экономикой оказались очень сложными. В народном хозяйстве СССР к началу 1980-х гг. функционировали сотни тысяч предприятий, производящих несколько миллионов наименований товаров и услуг. Каждое министерство для разработки годового плана использовало свыше полумиллиона документов, а в Госплане СССР обрабатывалось свыше 7 млн документов, включающих 47 млн показателей. В Вычислительном центре при Госплане СССР для разработки годового плана осуществлялось 83 млрд подсчетов. Эти цифры отражают только одну сторону сложности управления. Но и эта сторона требовала концептуального пересмотра используемой модели менеджмента.

Одним из направлений совершенствования управления экономикой было широкое использование автоматизированных систем управления (АСУ). В разработку АСУ были включены все исследовательские и проектные организации Советского Союза, в качестве прикладного полигона определены сотни предприятий промышленности и транспорта. С 1965 по 1980 г. были разработаны и внедрены в производство АСУ отрасли, АСУ предприятия, автоматизированные системы обработки экономической информации. Широкое внедрение вычислительной техники в процессы управления организациями сопровождалось открытием новых специальностей: кибернетика, экономическая кибернетика, вычислительная техника и др. АСУ сделали прорыв в понимании новых возможностей управления организацией, но не решили главную задачу, поставленную партией и правительством. Управлять экономикой с помощью АСУ стало не проще, а дороже. Централизованная система управления в среде ученых все чаще стала называться «затратной».

Глубокий анализ причин затратной системы управления, проведенный российскими учеными В.С. Немчиновым и Д.В. Валовым, а также дискуссионные семинары в исследовательских институтах и вузах помогали осознать необходимость реформирования управления народным хозяйством.

С начала 80-х и до начала 90-х гг. XX в. учеными разрабатывались различные идеи и программы (варианты внерыночного развития, рыночного развития, регулируемой рыночной экономики и др.) совершенствования управления, и каждый из них в той или иной степени опирался на рыночные отношения.

В начале 1990-х гг. Россия выбрала рыночные отношения, методология централизованного планирования оказалась несовместимой с частной собственностью, централизованная система управления разрушилась и на ее руинах стала выстраиваться новая модель российского менеджмента.

**Василий Сергеевич Немчинов (1894-1964).** Академик Академии наук СССР. Основные труды — по статистике и методологии исследования производительности труда, разработке экономико-математических моделей планирования народного хозяйства. За разработки инструментария планирования награжден Государственной премией в 1946 г. Посмертно в 1965 г. был награжден Ленинской премией.

**Японская модель менеджмента**

1. Роль национальных особенностей в разработке концепций конкурентоспособности.
2. Переход управления конкурентоспособностью в тотальный менеджмент качества.
3. Эволюция менеджмента качества.
4. От малого предприятия к транснациональной корпорации.

Многие исследователи утверждают, что центр мировой экономики в XXI в. переместится из Северной Америки и Европы на берега Тихого океана.

К странам Тихоокеанского бассейна относятся США, Канада, Австралия, Новая Зеландия и 10 стран Тихоокеанского кольца, которые по уровню развития экономики подразделяются на четыре категории.

1. Япония — страна с высокоразвитой экономикой.
2. Южная Корея, Тайвань, Сингапур, Гонконг — быстро развивающиеся страны.
3. Филиппины, Таиланд, Индонезия и Малайзия — развивающиеся страны (страны АСЕАН).
4. Китай с населением свыше 1 млрд человек и национальным доходом на душу населения, составляющим 2/3 соответствующего показателя стран АСЕАН.

Среди отмеченных государств Япония доминирует по своим экономическим показателям (доход на душу населения почти в 50 раз выше, чем в Китае), передовым технологиям, высококвалифицированной и производительной рабочей силе. На ее долю в 2000 г. приходилось почти 20 % мирового валового национального продукта.

Япония доминирует по производству почти всех категорий массовых полупроводниковых схем, является крупнейшим в мире производителем легковых автомобилей. Из десяти крупнейших банков мира (по объему вкладов) семь — японские. В этой стране самая высокая продолжительность жизни и самые высокие требования к обучению в начальной и средней школе. Японцы известны тем, что в любом деле стремятся к усовершенствованию, хорошему обслуживанию, высокому качеству, снижению затрат и высокой производительности.

Следует отметить, что так было далеко не всегда. После Второй мировой войны американский менеджмент стал стремительно распространяться по миру. Американские менеджеры и преподаватели обучали всех желающих принятию решений, методам управления, стратегическому планированию. Увлекшиеся научным менеджментом американцы не сразу обратили внимание на большое количество японцев, проходивших обучение в США. Через несколько лет производительность труда в США оставалась все еще на планируемом уровне 3,2%, а в Японии она возросла до 10%. В 1974 г. произошел «нефтяной кризис». В первый раз за всю историю США ежегодный прирост производительности сократился на 1,1 %, с 1977 по 1986 г. он снизился еще больше — до уровня 0,8 %. Менеджеры, которые поднимали экономику США в 35-50 лет в условиях конкуренции и привели ее к расцвету, в период спада уже были 65-80-летними. Новое поколение менеджеров во многом пользовалось успехами отцов и не ощутили приближения серьезного конкурента.

Впоследствии все причины и факторы приостановления победоносного экономического роста были определены, и Япония была внесена в список главных конкурентов. О феномене Японии написано много прекрасных и увлекательных книг, но неожиданность ее экономического расцвета еще долгое время будет под пристальным вниманием исследователей. Мы остановимся только на основных моментах, позволяющих понять особенности модели японского менеджмента.

1. **Образование является первым фактором растущего превосходства японского менеджмента.** Оно заключается прежде всего в единодушном понимании важности учебы и умении японцев учиться с рождения до смерти. На обучение ориентировано все население, детей и взрослых учат трудиться и радоваться общим победам. Сравнение систем образования США и Японии показывает, что Америка лидирует только в системе высшего образования, у Японии мировое лидерство в таких сферах образования, как начальное и среднее, домашнее образование, образование в повседневной жизни и профессиональное обучение. Отличительной чертой японского образования является ориентацияобучения (с младшего возраста) на способность наблюдать процессы, анализировать их, интерпретировать результаты и предпринимать действия. При этом знания о мире, математика, статистика и научная методология являются исходными материалами обучения.

2. **Категория «конкурентоспособность»**(во многом благодаря японским методам управления) включает две составляющие: поддержание повышающихся жизненных стандартов и сохранение лидирующих позиций в мировой экономике.

Классическая теория менеджмента для увеличения конкурентоспособности организации давала рекомендации по совершенствованию следующих сфер управления:

* Капиталовложения и сокращение издержек производства (конкурентоспособность повышается за счет совершенствования технологии).
* Исследования и разработки (при недостаточных инвестициях уменьшают эффект от развития техники и технологии).
* Энергоресурсы (при увеличении цен делают многие виды оборудования неэффективными).
* Структура рабочей силы оказывает влияние на качество продукции.

Эффективность рекомендаций в предлагаемых сферах во многом зависела и от особенностей управления организациями (рис. 3.3.1).



К решению вопросов конкурентоспособности японские менеджеры подошли с точки зрения обновленных **идей качества.** С конца 40-х гг. началось широкое, повсеместное освоение статистических методов контроля качества, основанное на обучении и овладении навыками их практического применения. Это был первый шаг японской промышленности к **комплексному управлению качеством.**

Вторым шагом было настойчивое и последовательное изучение запросов потребителя и воспитание уважения к его требованиям. Потребителю стали доверять больше, чем любым прогнозным методам, — потребитель лучше всех знал свои потребности и свои экономические возможности. Культ потребителя проник так глубоко, что на многих предприятиях персонал низшего звена призывал, чтобы в цепочке исполнителей каждый исполнитель последующей операции рассматривался как потребитель. Это помогло установить контроль качества за производством сырья, материалов и комплектующих изделий. При этом все население стремилось к участию в «качестве», а на государственном уровне всеобщее стремление поддерживалось законодательством и гласной оценкой ошибок, допущенных изготовителями продукции. В организации работ по обеспечению высокого качества большую роль играло среднее звено производства: мастера и бригадиры. Для этой категории работников с середины 1960-х гг. по национальному телевидению стали специально проводить курсы по овладению передовыми методами организации работ по повышению качества и конференции, позволяющие мастерам и бригадирам рассказывать о своем положительном опыте.

Важную роль в реализации стратегии качества сыграла мобилизация физического и интеллектуального потенциала рабочих. Этот процесс больше известен как «кружки качества». Работа кружков представляла групповой анализ положения дел на конкретном участке производства и выработку конкретных предложений по совершенствованию организации качества. Особенностью кружков была спокойная обстановка обсуждения и академический дух дискуссий. Это помогало развивать систему пропаганды национального значения изготовления и эффективного использования высококачественной продукции.

Важную роль играло государственное влияние на повышение качества. Продукция, предназначенная для продажи на внешнем рынке, подлежала обязательной сертификации. Если предпринимались попытки продать несертифицированную продукцию за рубежом, такие действия рассматривались как контрабанда (со всеми вытекающими из этого последствиями).

В процессе реализации стратегии тотального качества руководители японских промышленных предприятий научились максимально использовать потенциал своих сотрудников с гораздо большей эффективностью, чем в каком-либо другом государстве. Многие руководители японских предприятий прошли все этапы становления системы качества и стали выдающимися менеджерами.

К их числу относится доктор К. Исикава. Он родился в 1915 г. в семье промышленника и будущего президента Федерации экономических ассоциаций «Кейдарен», окончил в 1939 г. Токийский университет по специальности «прикладная химия» и поступил на работу в компанию, которая занималась сжижением угля. В 1939-1941 гг. был офицером технической службы. В 1949 г. он возвратился в университет и стал изучать в Японском союзе ученых и инженеров (ЯСУИ) статистические методы контроля. С этого времени кроме дисциплин проектирования он преподавал и методы управления качеством. Через восемь лет стал консультантом по использованию статистических методов контроля и начал проявлять интерес к исследованиям социологических проблем. управления качеством.

В 1950 г. приехавший из США по приглашению Японского союза ученых и инженеров для чтения лекций по управлению качеством известный американский специалист по статистическим методам контроля качества У. Э. Деминг свой авторский гонорар от публикации курса этих лекций предоставил для учреждения премий: две для отдельных лиц и одну — для предприятия. Одну из премий для развития теоретических принципов статистических методов контроля предоставляют К. Исикаве. Премия У.Э. Деминга в Японии является одной из самых престижных. Предприятия, получившие эту премию, внесли большой вклад в организационную перестройку многих отраслей промышленности.

В 1952 г. К. Исикава стал директором ЯСУИ и руководил исследованиями по разработке стандартов качества промышленной продукции. Эти научные изыскания впоследствии стали основой стандартов Международной организации по стандартизации (ИСО). Следует отметить, что Япония стала членом ИСО еще в 1952 г. и оказала большое влияние на ее развитие.

В 1969 г. К. Исикава стал членом Японского национального комитета по участию в ИСО, с 1976 г. он постоянный участник работы Генеральной ассамблеи и Совета ИСО, с 1981 г. — член исполкома ИСО и участник Конгресса стран Тихоокеанского бассейна по стандартизации (ПАСК). Исследования социологических проблем качества привели К. Исикаву к идее, реализация которой отличает японские методы управления качеством от любых других.

Его идея основывалась на следующих постулатах. Если дефекты в продукции возникают на различных этапах процесса производства, то вряд ли даже самый строгий контроль их устранит. Вместо того чтобы полагаться на контроль, нужно **предупреждать возникновение дефектов.** Это можно сделать *с помощью контроля за факторами, которые влияют на возникновение дефектов* в конкретном технологическом процессе.

Подход к управлению качеством процесса производства в корне изменял применяемую систему контроля качества. Дело в том, что при создании системы контроля вся работа в соответствии с классическим принципом должна выполняться только одним подразделением (отделом технического контроля, отделом качества). Основная задача этого подразделения — «на выходе» не допускать дефектные изделия в дальнейшее использование. Управление процессом заставляет включаться в обеспечение качества сборочные участки, субподрядчиков, отдел сбыта, материально-технического снабжения и технологический. В дальнейшем, после реализации первого шага процессного подхода, в управление качеством включились: отдел планирования, опытно-конструкторских разработок и исследований, связанных с внедрением в производство новых видов продукции, а также бухгалтерия, отдел трудовых отношений и отдел кадров.

В эволюционном переходе от функции качества (отдельной операции и отдельного рабочего) до процесса качества (участвуют соответствующие подразделения) и привлечения всех подразделений организации и всего персонала решались проблемы конкурентоспособности продукции. ЯСУИ как исследовательское подразделение оказывало (и оказывает в настоящее время) ключевое влияние на развитие образования в области качества для всего населения.

В 1950-х гг., для того чтобы привлечь в процесс обучения как можно больше людей, были организованы по радиовещанию заочные курсы по управлению качеством для мастеров. Программы были настолько хорошо приняты, что Японская радиовещательная корпорация согласилась транслировать все программы учебного курса. По материалам занятий большим тиражом издали «Учебное пособие по управлению качеством для мастеров (статуса "А" и "В")», через год редакция журнала «Статистический контроль качества» выпустила специальное дополнение, в котором в простой, доходчивой форме освещались теоретические и практические вопросы, касающиеся функций мастеров. С 1962 г. стал выпускаться журнал «Управление качеством для мастеров», время от времени он устраивал дискуссии для рабочих. Простые статистические методы, которые узнавали рабочие из журнала, групповая работа по их изучению и обсуждение применения методов на рабочем месте оказались эффективными.

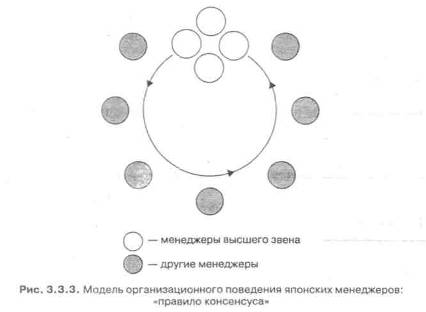
Групповая деятельность стала основной формой работы кружков качества на промышленном предприятии. Но для того чтобы не нарушить сложившуюся традицию, К. Исикава разработал несколько принципов вовлечения в работу.

* Принцип добровольности (начинать кружковую работу с теми, кто заинтересован).
* Самосовершенствование (члены кружка должны проявлять желание учиться).
* Взаимное развитие (члены кружка должны расширять свой кругозор и сотрудничать с членами других кружков).
* Всеобщее участие (цель кружка качества — полноценное участие всех рабочих в управлении качеством) (рис. 3.3.2).



В 1965 г. было зарегистрировано 3700 групп, занимающихся проблемами управления, в 1990 г. — около полутора миллионов кружков качества, включающие более 10 млн членов.

Следует отметить, что реализация принципов работы кружков соответствовала общественным и культурным традициям японцев (рис. 3.3.3).



В США и Европе — другие традиции. Решение вопросов управления качеством, несмотря на желание использовать опыт Японии, остается прерогативой ученых. В США и Европе специалист по качеству после получения соответствующего диплома принимается на работу сотрудником отдела управления качеством. В дальнейшем его ждет карьера в этой области — руководитель группы, начальник отдела и т. д. Он становится профессионалом, к нему обращаются за консультацией по конкретным вопросам, но фактически — только он и решает все проблемы качества. В Японии инженер, поступая на работу, знает, что должен пройти поочередно различные подразделения: от коммерческого отдела до отдела по управлению качеством, где с накопленной базой знаний и опыта может сделать карьеру.

Аналогичные отличия есть и в работе исследовательских и общественных организаций. В США Американское общество по контролю качества в основном осуществляет функции защиты профессиональных интересов специалистов по управлению качеством. В Японии все академические организации занимаются только научными исследованиями.

Другая составляющая успеха Японии заключается в том, что понятия управления и организационной структуры формировались промышленниками и могущественными кланами этой страны с древних времен. *Стратегия* управления для *победы* изучалась на протяжении тысячелетий, а с приходом японских самураев она превратилась в точную науку. Известная концепция «Путь и Сила», являющаяся философией боевых искусств, раскрывает секреты формирования и использования физической и психологической сторон японской стратегии победы. Для победы над конкурентами она использовалась многими известными предпринимателями.

Искусством побеждать обладал и родившийся в 1834 г. Ятаро Ивасаки — основатель Mitsubishi zaibatsu (в настоящее время группа Mitsubishi).

Семья Ятаро Ивасаки наполовину принадлежала к роду самураев. Он воспитывался в спартанских условиях, но, унаследовав от матери уважение к научному знанию, стал энергичным, жестким и чрезвычайно проницательным человеком. Начал свою карьеру предпринимателя со службы у сегуна, сумел создать могущественную судоходную империю, заработал огромное личное состояние, успешно вкладывал средства в ремонт судов, добычу угля и меди, строительство складских помещений и проведение финансовых операций. Менее чем за 20 лет Я. Ивасаки создал корабельную империю, организовал работу смежных направлений бизнеса от страхового дела, предоставления складских услуг, проведения финансовых операций до добычи полезных ископаемых и ремонта судов. После его смерти дело продолжил младший брат Яносуке Ивасаки.

Выдающиеся деловые качества Ятаро Ивасаки всегда помогали Mitsubishi использовать благоприятные возможности для того, чтобы стать одной из влиятельнейших в Японии дзайбацу. Следует отметить, что дзайбацу — это система отношений двусторонней монополии в крупной финансово-промышленной группе, вокруг банка группируется до 10 крупных компаний со своими взаимоотношениями с банком и между собой; в свою очередь, около каждой из 10 промышленных компаний создается своя группа до 100 более мелких фирм; дзайбацу официально была ликвидирована после войны 1939-1940 гг., но стиль отношений действует по настоящее время. Методы подобного принятия решений заложили основы будущей теории диверсификации менеджмента, т. е. использования для достижения целей разных путей, разных продуктов, рынков и типов менеджмента.

Выдающийся менеджер О. Таичи уже в XX в. вслед за Я. Ивасаки продемонстрировал эффективность сочетания знаний и усердной работы с инженерным прагматизмом.

Имея за плечами производственный опыт (как говорил О. Таичи, «опору мудрости») и знания американского менеджмента, О. Таичи, находясь в должности мастера механического цеха, под девизом «Догоним Америку!» стал совершенствовать методы управления производством.

О. Таичи вошел в мировую историю науки управления как исследователь, теоретически обосновавший эффективность и реализовавший *синхронизацию перемещения узлов собираемъм изделий* и *автоматизацию с использованием методов человеческого контроля,* которые получили известность как «точно — в срок» **(TPS).** Система TPS способствовала значительному повышению производительности труда на многих японских предприятиях и получила распространение во многих странах мира.

Помимо вышесказанного нельзя не отметить, что особая область формирования модели современного менеджмента раскрывается в процессе становления и развития транснациональных концернов Японии. Накопленный опыт управления качеством, технология «точно — в срок», огромный финансовый и технический потенциалы, а также умение придавать динамику сложным организационным архитектурам позволили исследователям А. Морита и М. Ибука создать эффективно действующую на мировом рынке корпорацию SONI. С 1946 г. и по настоящее время эта организация прошла путь от маленькой, никому не известной мастерской по переделке радиоприемников, страдающей от постоянной нехватки финансовых ресурсов, до крупнейшей и всем известной транснациональной корпорации мира.

Уникальность японской модели менеджмента обусловлена в значительной мере исторически сложившейся изоляцией (с 1603 до 1853 г. она была отрезана от иностранного влияния), культурой коллективного взаимодействия и строгой иерархией моральных и социальных обязанностей (рис. 3.3.4). Менеджеры учатся проявлять искреннюю преданность своей компании, у них стирается грань между жизнью и работой. Преданность компании вознаграждается пожизненным наймом и регулярным продвижением по службе.

Таким образом, можно сделать вывод, что такие качества, как умение жить в гармонии и сотрудничестве, упорный труд и постоянная учеба японских менеджеров, обеспечивают конкурентоспособность компаний и экономическое развитие всей страны.

**Ятаро Ивасаки (1834-1885).** Родился в Японии в Инокоши-мура, находившегося под властью одного из четырех могущественных кланов сегуна Тоса. В детстве воспитывался в уважении к научному знанию. Когда Ятаро исполнилось 14 лет, его отправили изучать философию Конфуция в г. Коши, через шесть лет он продолжил обучение в г. Эдо (Токио). В Эдо он знакомится с влиятельными самураями в сегуне Тоса: Т. Йошида и С. Гото и получает возможность стать самураем. Деловые качества и хорошее образование Я. Ивасаки были замечены. Ему поручили осуществлять контроль за проведением закупок оружия и кораблей у иностранных государств, которые осуществлялись на доходы от производства бумаги, камфары и другого производства сегуна Тоса. После революции Мэйдзи коммерческая деятельность местных органов власти перестала поощряться, сегун Тоса вынужден был отказаться от бизнеса. Я. Ивасаки в 1870 г. для продолжения налаженного бизнеса создал компанию Tsukumo Shokai, которая в 1873 г. была преобразована в частную компанию Mitsubishi Shokai, принадлежащую непосредственно Я. Ивасаки. С этого времени он покидает государственную службу и полностью погружается в дела по управлению компанией. Постепенно Я. Ивасаки основал крупнейшую корабельную империю Mitsubishi и превратил ее в одну из первых японских дзайбацу.

**ОноТаичи (1912-1990).** Родился в 1912 г. в китайской провинции Маньчжурия. В 1932 г. закончил машиностроительный факультет Высшей технической школы г. Нагоя. Благодаря знакомству отца с К. Тойода, президентом Toyoda Spinning and Weawing Company, был принят в компанию на должность инженера по текстильному оборудованию. Производственный опыт в тот период развития японской текстильной отрасли помог разобраться в том, как за счет совершенствования методов производства и снижения издержек добиться успехов в достижении конкурентоспособности на мировых рынках. В 1942 г. О. Таичи перешел на предприятие, выпускающее автомобили, — Toyota Motor Company. Начал изучать на практике эффективность двух «опор мудрости» К. Тойоды, которые сводились к следующему: 1) на участках сборки детали должны поступать точно в срок и в необходимом количестве; 2) для соответствия производимых деталей техническим требованиям производящие их станки должны быть снабжены контролирующими приборами. Эти положения стали необходимыми принципами системы организации производства. Если контролирующий прибор регистрировал отклонение от стандарта, подавался специальный сигнал оператору, при этом организация производства нуждалась в адекватных механизмах принятия решений о прекращении или продолжении работ. О. Таичи разработал систему управления «точно вовремя», которая быстро распространилась на другие отрасли и способствовала значительному повышению производительности труда. В 1954 г. О. Таичи стал одним из директоров компании Toyota, в 1964 г. — ее управляющим директором, а в 1975 г. — ее исполнительным вице-президентом.

**Европейская модель менеджмента**

1. Исторические предпосылки и условия формирования европейской науки и практики менеджмента.
2. Особенности формирования французского, немецкого, шведского и финского менеджмента.
3. Характеристика отличительных черт и сходства национальных моделей европейского менеджмента.

Понятие «европейская модель менеджмента» стало широко использоваться в связи с развитием Европейского союза. В понятие европейской модели включают совокупность общих черт менеджмента Германии, Франции, Испании, Швеции, Швейцарии, Финляндии, Нидерландов и других стран Европы.

Но каждое европейское государство имеет свои исторические, культурные и экономические пути развития. В соответствии с этими процессами развивались и закреплялись национальные черты менеджмента этих стран. В этой связи европейская модель представляется как совокупность национальных моделей. Особое влияние на эволюцию национальных моделей европейского менеджмента оказала Великобритания. Она была первой страной мира, в которой осуществился быстрый переход от специализации ручного труда к машинной технике, повышению квалификации рабочих, а также изобретательству и внедрению инноваций в крупное промышленное производство (рис. 3.4.1).



Территориальная близость Великобритании к европейскому континенту позволила на рубеже XVIII-XIX вв. промышленному перевороту английских фабрик распространиться на Францию, а позже — на Германию.

Широкое использование машин в производстве вызвало повышение спроса на металл и создало условия для усовершенствований и новых открытий в этой отрасли. Растущая потребность в машинах и инструментах обусловила появление специальной отрасли промышленности — машиностроения. Создание фабричного машиностроения (в Великобритании в первой четверти XIX в., во Франции в 60-е гг. XIX в., в Германии — в 70-е гг. XIX в.) инициировало развитие *инфраструктуры* транспорта и средств связи. Появились железные дороги, строились пароходы, в качестве быстрого средства связи стал использоваться телеграф.

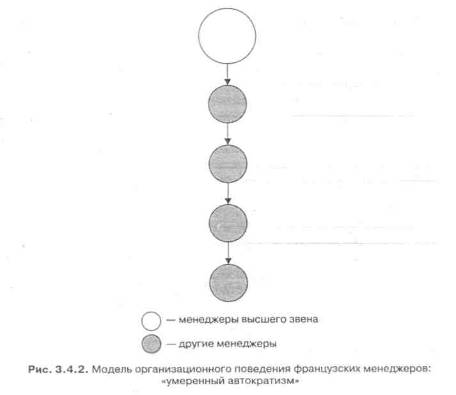
В процессе распространения технологий промышленного производства происходили качественные изменения внутренних и внешних экономических отношений и управления производством. В текстильной промышленности Франции с 1790 г. стали использоваться английские машины. Экспорт станков из Великобритании позволил увеличить производительность и качество продукции, расширить рынки сбыта, повысить профессиональный уровень работников и в целом оказал влияние на развитие всей промышленности Франции. Следует отметить, что главной отраслью французской экономики в этот период являлось сельское хозяйство. В нем было занято более 3/4 населения. В структуре сельского хозяйства преобладали мелкие крестьянские хозяйства с низкой потребностью в технике. В промышленности же преобладало мебельное производство по заказам с индивидуальной формой организации труда. Низкая потребность в машинах и оборудовании в сельском хозяйстве, мебельной, парфюмерной и фарфоровой промышленности затормозила на некоторое время развитие и внедрение научной организации труда и управления во всей стране. И только в начале XIX в. во Франции вновь возник интерес к ткацкому производству, были сделаны первые национальные изобретения в производстве узорчатых шелковых тканей, помимо этого была создана льнопрядильная машина. В 1851 г. на всемирной выставке в Лондоне прядильные машины Франции заняли второе место (после английских). Изобретенный французским инженером П. Мартеном в 1864 г. новый способ варки стали дал толчок развитию новых производств и технологий в металлургической отрасли Франции. В середине XIX в. Франция сравнялись по показателям экономического роста, качеству промышленной продукции, механизации и уровню организации труда в легкой промышленности с Великобританией. Однако более 70 % трудовых ресурсов все еще было сосредоточено в аграрном секторе, не использующем технические и агрокультурные усовершенствования.

Следует отметить, что недостаток техники в сельскохозяйственном производстве французы нередко компенсировали организацией труда. В сфере переработки продукции создавались закупочные кооперативы и кредитные товарищества. Впоследствии именно они сыграли большую роль в развитии банковского и финансового менеджмента.

В конце XIX в. в развитии французской экономики наметилась тенденция усиления роли банковского капитала. Этому помогали политика протекционизма, проводимая правительством, ресурсный потенциал колоний в Африке и Индокитае и начинающие формироваться ссудно-ростовщические черты французского менеджмента. В начале XX в. 3/4 финансов Франции уже были сконцентрированы в трех банках: «Лионский кредит», «Национальная контора» и «Генеральное общество». Руководство этих банков контролировало большую часть промышленности, входило в состав правлений металлургических и каменноугольных предприятий, владело акциями железных дорог и направляло избыточные капиталы в государственные займы и заграничные инвестиции, нередко используя их в качестве инструмента внешней политики. Перед Первой мировой войной объем инвестиций Франции в экономику иностранных государств превышал объем инвестиций в собственную промышленность и торговлю почти в два раза. Объектами инвестирования были Россия, Испания, Португалия, Турция, Румыния, Сербия. При этом Франция долгое время оставалась еще преимущественно аграрной маломеханизированной страной с низким уровнем концентрации производства.

Современная Франция является крупнейшим экспортером мира продукции пищевой промышленности, кожевенно-обувной, текстильной, химической и фармацевтической, а также производства алкоголя и обработки неблагородных металлов. Международное признание французской продукции во многом обязано исторически сложившейся тенденции независимого поведения французов. Эта черта и является характерной особенностью модели французского менеджмента. Французы любят свою страну, обладают глубокими знаниями истории Франции и ее колоний. Уверены, что именно Франция сформировала мировые стандарты демократии и справедливости, государственной системы управления, военного искусства, сельского хозяйства, виноградарства, изысканной кухни и науки управления. Французские менеджеры с определенной долей снисходительности относятся к иностранным и проявляют эти качества в любой обстановке.

Французский язык долгое время был признанным языком дипломатии. Особая точность (по сравнению с американским английским и другими языками) этого языка оказала влияние на поведение менеджеров и методы управления организацией. Точность и красота языка, с одной стороны, придают особую тональность в общении людей, воспитывают уважение к логике, рациональности и вниманию к деталям, с другой — порождают индивидуализм и самоуверенность. Следует отметить, что последние качества нередко снижают эффективность менеджмента. Французы, как правило, плохо работают в команде менеджеров. Внутри самой Франции это качество уравновешивается характерной для менеджмента сильной централизованной властью (рис. 3.4.2).



Определенным антиподом французскому менеджменту служит немецкий менеджмент. По сравнению с Великобританией и Францией развитие немецкого производственного управления проходило с некоторым запаздыванием. Первые фабрики в Германии появились в 30-е гг. XIX в. В это время Германия состояла из мелких самостоятельных государств, разделенных валютными и таможенными барьерами. Как и во Франции, распространение в Германии машинного производства началось с текстильной промышленности. Активный переход к машинному производству начался в 1871 г., когда образовалась Германская империя. Были ликвидированы таможенные и валютные барьеры, и государство приняло на себя функции регулирования экономики.

Следует отметить, что территориальное устройство и местное самоуправление оказали существенное влияние на формирование модели немецкого менеджмента. В истории Германии были периоды, когда государственная власть находилась в прямой зависимости от состояния экономики своих субъектов.

Еще в период Средневековья, во время Первого германского рейха, властью фактически обладали сословия (курфюрсты), непосредственно собиравшие налоги со своих подданных, затем власть перешла к городам, получившим финансовую самостоятельность за счет развития ремесел и торговли. Первым союзом и первой формальной территориальной организацией Германии, получившей реальную власть, было Объединение курфюрстов — рейхстаг. Этот союз планировалось использовать для выработки единой политики по обеспечению финансовой самостоятельности сословий и городов, но рейх оставался бедным. Собранные деньги были потрачены на военные действия Тридцатилетней войны (1618-1648 гг.).

В дальнейшем опыт самостоятельного управления городами был использован при формировании Рейнского союза (1806 г.), а затем — Германского союза (1815 г.). Первая попытка создать федеративное государство — Второй германский рейх — произошла в 1871 г. Под руководством О. фон Бисмарка был создан проект Финансовой конституции, позволяющей отстоять финансовую независимость центра за счет введения имперских налогов. Но парламент рейха не поддержал проект, и разделение капиталов по землям еще долгое время не позволяло вырабатывать единую экономическую и промышленную политику Германии.

Существенное укрепление федеративного управления началось с принятием Веймарской конституции, создания Имперского финансового управления (1919 г.) и последующей финансовой реформы М. Эрцбергера. В результате удалось создать единую систему налогов и сосредоточить в рейхе ее управление.

Таким образом, в Германии начиная с 1920-х гг. в условиях децентрализованного управления стали отрабатываться экономические механизмы реализации единой политики развития промышленности и труда.

В начале 30-х гг. XX в. группа немецких ученых университета г. Фрайбурга под руководством В. Ойкена провела исследования условий функционирования предприятий в разных регионах Германии. В результате исследований была разработана концепция ордолиберализма («Политика порядка») и определена роль государства в формировании конкурентной среды и свободного ценообразования. Предлагаемая система мер по созданию условий функционирования экономики и общества включала правила и нормы, ограничивающие индивидуальную экономическую деятельность (порядок). Были систематизированы конституционные, правовые, организационные соглашения, обычаи и нормы, а также — требования, с помощью которых могли вступать в действие др. правила. Их несоблюдение влекло за собой достаточно жесткие социальные и экономические санкции. Концепция В. Ойкена закрепляла за государственной властью функции регулирования рынка и размер государственного вмешательства в экономику. Немецкий порядок предлагалось дополнить силой убеждения и личного примера.

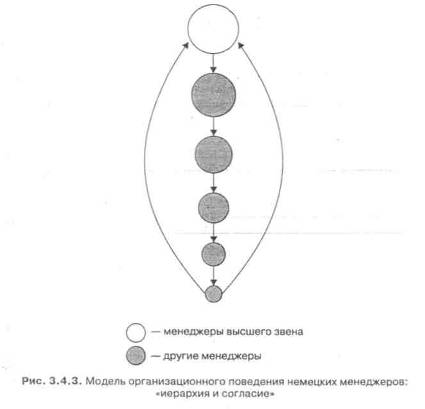
Следует отметить, что, несмотря на предпринимаемые усилия со стороны рейха, конкуренция и исторически сложившаяся глубокая децентрализация управления на уровне федерации, земли и коммуны создавали особые проблемы. Решению этих проблем было посвящено много исследований. Наиболее известна доктрина Социального рыночного хозяйства (СРХ), разработанная К. Хартвигом, Ф. Бемом и др. представителями фрайбургской научной школы. Впоследствии доктрина СРХ использовалась в качестве экономической политики возрождения хозяйства послевоенной (после Второй мировой войны) Германии. Руководство реализацией СРХ осуществлял канцлер ФРГ профессор Л. Эрхард. Послевоенная экономика Германии находилась в тяжелом состоянии. Была разрушена большая часть заводов, фабрик, а также практически полностью уничтожены сельскохозяйственные угодья. В 1946 г. производство промышленной продукции составляло около 1/3 довоенного уровня. Шла масштабная эмиграция из Восточной Германии, продукты распределялись по карточкам, не хватало жилья и рабочих мест. В этой связи политика социальной ориентации была направлена на создание необходимых условий жизни, работы и постепенное повышение благосостояния всех слоев населения. В проведении такой политики государству отводилась новая роль — активного участника.

Восстановление экономики началось в 1948 г. Государство оказало поддержку предприятиям базовых отраслей (угольной, металлургии и электроэнергетики), которые в первую очередь нуждались в финансовой помощи. Поддержка была оказана в основном по выплате заработной платы. Для контроля финансовых потоков был учрежден Эмиссионный банк немецких земель с уставом, регулирующим отношения с частными банками, разработана система поддержки предпринимательства. Эти меры позволили возродиться малому и среднему бизнесу. Через два года производство товаров выросло в два раза, увеличилась производительность труда и заработная плата. К концу 50-х гг. XX в. ежегодный прирост промышленного производства достиг 10-15%. Начали развиваться предприятия машиностроения, оптики, сферы услуг, было осуществлено реформирование сельского хозяйства. Основная часть сельскохозяйственных земель закрепилась за средними и мелкими хозяйствами, рост производства и урожайности осуществлялся за счет механизации и совершенствования организации труда. В промышленности на основе иностранных инвестиций и патентов быстрыми темпами осуществлялось внедрение научно-технического прогресса.

В середине 1960-х гг. реформа Л. Эрхарда была признана «экономическим чудом Германии», но, несмотря на общую высокую оценку реформы, процесс восстановления хозяйства с акцентированными социальными мерами оказался экономически эффективным только до тех пор, пока рост общественного продукта осуществлялся высокими темпами. Недовольство высокими налогами привело, по мнению многих, к падению экономической эффективности, которое, в свою очередь, сопровождалось ослаблением мотивации к труду и постоянными ожиданиями дотаций от государства. Социальные расходы становились слишком большими, а рыночное хозяйство постепенно превратилось в заложника проводимой политики.

Следует отметить, что реализация доктрины СРХ столкнулась прежде всего с вопросами эффективности управления. Проблемы эффективности децентрализации государственного управления существуют и по сей день. Их решение осуществляется с помощью системы «финансового выравнивания» и механизма распределения налоговых поступлений между федерацией, землями и коммунами. Идеи «Политики порядка» и особенности управления децентрализованной экономикой оказали влияние на формирование немецкой деловой культуры и модели менеджмента.

На сегодняшний день немецкие компании имеют традиционную малоподвижную структуру с обязательной и обособленной иерархией. Такие структуры в других странах считаются устаревшими и неэффективными. Но дисциплинированность и почитание вертикальных взаимоотношений в немецкой организации помогают преодолевать проблемы многоуровневой структуры (рис. 3.4.3).



Особенности немецкого менеджмента также проявляются в стиле проведения встреч, переговоров и выработке решений. Процедуры переговоров, как правило, до мелочей формализованы и хорошо подготовлены. При формировании группы для переговоров ее составляют из разных специалистов. Члены группы всегда хорошо информированы о решаемой проблеме, имеют достаточно фактов и аргументов для подтверждения правоты своих слов, не вмешиваются в замечания своих коллег, соблюдают очередность, всегда готовы перейти к запасному варианту решения и тщательно записывают детали обсуждения, чтобы быть хорошо подготовленными для следующей встречи.

В администрировании немецкие менеджеры пунктуальны, в обоснованиях своей позиции всегда опираются на соответствующие документы. Они любят планировать будущее и не любят отчеты за короткие промежутки времени, предпочитают годовые отчеты квартальным и месячным. Стараясь не совершать ошибок, хотят быть справедливыми, переходят к новому делу только после того, как завершат старое. Есть особенности и в осуществлении некоторых функций производственного управления. Немецкие менеджеры свято верят в то, что налаженные (стандартизованные) процессы управления решают большинство проблем организации. Однако нередко множество хороших правил и постановлений скрывают или не учитывают другую сторону эффективности менеджмента — человеческие потребности. На фирмах со сложной организационной структурой информация циркулирует в основном по вертикали. Из-за ее отсутствия между горизонтальными подразделениями создаются трудности в коммуникациях.

Людям, не знакомым со спецификой немецкого менеджмента, может показаться, что многие решения разрабатываются в обстановке секретности.

Из-за традиционной, малоподвижной структуры немецкие организации трудно адаптируются к изменениям, особенно сложно реагировать на изменение окружающих условий тем организациям, которые работают за рубежом, потому как изменения в менеджменте самой Германии происходят гораздо реже, чем в любой другой стране мира.

В 50-х гг. XX в. модель построения социального рыночного хозяйства использовалась не только в Германии.

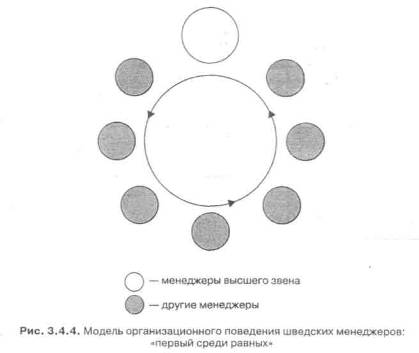
Концепция шведской социальной модели была разработана в шведском профсоюзном движении и использовалась Социал-демократической рабочей партией (СДРПШ) в качестве собственной принципиальной позиции. СДРПШ более 50 лет была партией власти.

В сотрудничестве с Центральным объединением профсоюзов Швеции (ЦОПШ) она несколько десятилетий осуществляла две основные идеи концепции: полную занятость и стабильность цен. Принципы полной занятости и выравнивания доходов имеют глубокие исторические корни. Со Средних веков в Швеции сохраняются консервативные традиции, возникшие из частной собственности на землю. Они поддерживались всеми законами и удивительной способностью шведов избегать конфликтов. Стремление к равенству использовалось в качестве политических целей многими шведскими политиками. В 1928 г. лидер социал-демократов П. Ханссон предложил для разработки политики СДРПШ концепцию «Щвеция — Дом народов». В ней говорилось о важности общих интересов для развития нации и о необходимости под лозунгами общего дома привлечь на сторону социал-демократов большую часть населения. В итоге партия на последующих выборах получила около 45 % голосов избирателей. Важным фактором приверженности социальным традициям является и внешнеполитический нейтралитет Швеции. С 1814 г. Швеция не участвует в войнах и осуществляет все преобразования и реформы эволюционным путем.

Особой чертой шведов является тяга к предпринимательству. Со времен викингов известны предприятия по производству оружия и драгоценных металлов. Более 1000 лет производится добыча железной руды и меди на экспорт. Шведские короли в XVI и XVII вв. поощряли иностранные инвестиции и импорт новой техники. В XVI в. началось развитие судостроения, в XVII в. страна имела военный и торговый флот, который по мощи мог сравняться с британским. Известная шведская компания Styra Copparberg более 700 лет действует на рынке и сегодня является одним из ведущих экспортеров страны. Из 30 лучших компаний обрабатывающей промышленности Швеции более половины образованы в XIX в. На протяжении всей истории Швеции государственная власть играла активную роль в распределении, потреблении и перераспределении национального дохода. С 1950-х гг. XX в. на уровне государственной власти реализуются более широкие функции регулирования социально-экономических процессов с помощью выравнивания заработной платы между квалифицированными и неквалифицированными работниками, социального страхования всего населения, профессионального обучения и переподготовки рабочей силы.

Среди Скандинавских стран Швеция занимает лидирующие позиции. В настоящее время в Швеции лучшее в мире медицинское обслуживание и социальное страхование. Именно эти факторы способствовали появлению шведского феномена долголетия. В Швеции 18,1 *%* населения старше 65 лет, продолжительность жизни — 78 лет (практически такая же, как в Японии, — 79 лет). Население численностью 8,6 млн человек производит валовой внутренний продукт (ВВП) на одного человека в размере 25 487 долл. По размерам территории среди государств мира она занимает 54-е место, а по ВВП — 18-е место. По трудовой занятости населения занимает второе место в мире (первое место занимает Зимбабве). Высокий уровень жизни проявляется также и в покупательной способности населения. Швеция находится на первом месте по количеству владельцев всех видов телефонов, на пятом — по использованию посудомоечных машин, на седьмом — по холодильникам и видеомагнитофонам, на десятом — по автомобилям. Шведские транснациональные корпорации Volvo, Electrolux, Axel Jonson, SKF производят качественную продукцию не только для внутреннего рынка, они являются ведущими экспортерами Скандинавского региона и всего мира. Национально-исторические особенности жизнедеятельности шведов отражаются и в модели научного управления.

Менеджмент основан на широком использовании принципов децентрализации. Организационная структура типичной шведской компании содержит *минимальное количество* (меньше, чем аналогичная французская или немецкая компания) *уровней в вертикали власти.* Эффективность горизонтальной структуры управления во многом обеспечивается коллективной формой разработки и принятия решений. В Швеции сильны традиции, поэтому действует закон, в соответствии с которым все важные решения организации должны быть обсуждены всеми сотрудниками до их принятия (рис. 3.4.4). Такой процесс принятия решений, с одной стороны, дает право на выражение собственного мнения, а с другой — требует строгого следования выбранному варианту.



Мировой опыт показывает, что участие работников в обсуждении и разработке управленческих решений всех уровней и статусов организации, несмотря на использование современных средств связи и коммуникаций, затягивает процессы принятия решений. К сожалению, хоть в Швеции достаточно короткая дистанция власти между менеджерами и сотрудниками, она тоже не смогла избежать этой проблемы.

Следует отметить, что шведский тип менеджмента, хоть и является достаточно прогрессивным, нередко создает трудности в работе с иностранными коллегами. Исторически сложившееся уважение к социальным вопросам нередко приводит к затянутым консультациям, собраниям и сверхосторожности в работе с персоналом и принятии решений, связанных с тем или иным человеком. Децентрализация менеджмента, также имеющая глубокие исторические корни, оказывает влияние не только на процессы принятия решений. Например, шведские менеджеры традиционно не демонстрируют уважение к рангу собеседника (как, например, немецкие), обращаются к важным персонам как к равным. Такое поведение французские и немецкие менеджеры воспринимают как неадекватное. Сопоставив вышеперечисленные особенности европейской модели менеджмента, можно сделать вывод, что она включает в себя совокупность национальных моделей с приоритетом командной работы и поликультурной среды.