

УДК 658.310.8:339.944

Н.В. Стежко, канд. екон. наук

Кіровоградський національний технічний університет

Корпоративне управління в Японії: досвід для України

В статті проаналізовано особливості корпоративного управління в Японії, виявлено його вплив на конкуренцію між фірмами, взаємостосунки між керівництвом та найманими працівниками. Зроблено висновки щодо можливості запровадження японського досвіду управління в Україні.

корпоративне управління, корпоративна людина, методи управління, контрактна система

В середині 1990-х років з визначенням курсу реформування економік пострадянських республік активно вивчався світовий досвід управління і можливості його використання в цих країнах. Думки були різні - від безпосереднього запозичення до ствердження про повну неприйнятність використання такого досвіду в специфічних умовах, в тому числі і Україні. Однак, поки що перевагу має західний досвід, тобто досвід європейських країн і США. В той же час недостатньо уваги приділяється Японії - державі з безперечно високорозвинутою економікою. Японський досвід багатогранний, і в цьому розумінні приклад функціонування японської системи управління багато в чому повчальний, оскільки він є синтезом національних ідей і кращих досягнень західного світу. Більш того, Японія на своєму прикладі довела світу, якою ефективною може бути система управління в процесі досягнення поставленої мети.

Вперше інтерес до цього стилю виник у західних менеджерів в 1980-х роках. Оскільки японська економіка переживала бурхливе зростання, різні дослідники пропонували застосовувати японські методи на Заході. Проте індустріальна соціологія і теорія організації передбачали певні труднощі в застосуванні методів в іншому середовищі. В більшій частині своїх досліджень, що стосуються теми японського стилю управління, висловлювалася песимістична точка зору на це питання. Як основні аргументи проти застосування японського методу висувалися унікальність японської культури і традицій і, відповідно, унікальність стилю, відсутність винахідливості японських компаній та ін. Деякі висловлювання ставили під сумнів так звану «японську систему», аргументуючи це тим, що ряд її основних принципів виявляється (і майже без виключення) у великих і добре відомих компаніях інших країн. Інші ставили під сумнів те, що успіх японської економіки був повністю зобов'язаний саме унікальній системі методів управління. Проте самі японці висловлювали досить оптимістичні прогнози з приводу впровадження японського стилю управління, зокрема, що стосувалося сфери виробництва і виробничих відносин [1].

Немає сумніву в тому, що успіх високорозвинутої країни пояснюється не тільки стратегією управління. Бурхливому економічному зростанню Японії в післявоєнний період сприяли політична стабільність, низькі витрати на оборону, політика державного протекціонізму в області торгівлі, національна гордість і вміння згуртувати народ навколо ідеї національного відродження. Якщо це так, то виникає сумнів, що країни, які переймають японську модель, зможуть досягти такого ж успіху. Питання полягає в тому, а чи треба країнам з іншою культурою і традиціями повністю копіювати японський досвід?

Ряд дослідників вважає, що проблема успішного запозичення японського стилю управління залежить від того, про які саме частини їх системи йде мова. Наприклад, під сумнів ставиться застосування методів корпоративного управління. Саме відмінність корпоративного управління в Японії від управління, прийнятого в інших країнах, є одним з чинників, що обмежують можливість такого застосування. Відмінні риси корпоративного управління в умовах японського капіталізму тісно пов'язані як з конкуренцією між фірмами, так і з взаємостосунками між керівництвом і найманими працівниками [2].

Широко відомо, що Захід покладається на ефективність ринкового механізму, який спирається на вільне розміщення капіталу, тоді як в Японії ефективність пов'язують з постійним вдосконаленням виробничого процесу або інвестиціями в компанії, які займаються постачанням запасних частин або виготовленням продукції. Більш того, виділення інвестицій здійснюється з урахуванням ділових і споріднених зв'язків цих компаній. Тому, коли західні компанії прагнуть до впровадження японського стилю управління, то багато в чому стикаються з труднощами, оскільки їх система не може адаптувати ці методи в тій мірі, як це виходить у японців. Наприклад, в Японії передумовою динамічної ефективності є відчуття справедливості у всіх соціальних і економічних питаннях. На Заході, де вважається нормальним збільшувати короткострокові прибутки за рахунок інших учасників ринку, таку атмосферу важко створити. Можна припустити, що це і не дозволяє західним компаніям досягати такого успіху, який спостерігається у японських корпорацій.

Деякі дослідники вважають, що виробництво в Японії не регулюється за допомогою централізованого об'єднання корпорацій або за допомогою ринку, де попитом користується конкурентоспроможна продукція. Виробництво ґрунтується на співпраці, яка припускає зв'язки або взаємні зобов'язання. Такі відносини зменшують ризик ситуації, коли один партнер обходить іншого в бізнесі. Це означає, що вартість трансакцій в Японії нижче, ніж в країнах Заходу. На думку Ronald Dore, японці ніколи не сприймали до кінця Адама Сміта з його ідеєю чистого ринку. Вони завжди наполягали на тому, що і м'ясник, і пекар, і пивовар повинні переслідувати не тільки власні інтереси, але і бути при цьому доброзичливими і великодушними. Саме це почуття обов'язку, що виходить за рамки формального контракту і є достатнім, оскільки, забезпечує ту необхідну віддачу, яка допомагає системі контрактів, заснованій на зв'язках, залишатися життєздатною [3]. Можна тільки додати, що доброзичливість і великодушність, як відмінні риси філософії японського управління були започатковані ще в XVI-XVII століттях в соціальній етиці С. Сузукі (1579-1655), погляди якого його послідовник Б. Ісіда (1685-1744) розвинув до рівня економічної філософії, дотепер пануючої в сучасній Японії [4].

Можна також розглядати корпоративне управління з погляду принципів, на яких ґрунтується контрактна система в Японії. Наприклад, взаємостосунки між постачальником комплектуючих частин і фірмою-виробником носять прихований і неформальний характер. Причини взаємостосунків подібного роду є сферою кадрової політики. Застосування таких принципів, як довічний найм, довгострокова кар'єра і ротація, що сприяє створенню широкої мережі тривалих особистих зв'язків між окремими менеджерами як усередині компанії, так і за її межами. В цьому і полягає дієвість контрактної системи, заснованої на зв'язках прихованого характеру. Якщо суспільство прагне індивідуалізму, то за відсутності підтримки у вигляді «сімейності» запозичені японські методи навряд чи ефективно працюватимуть. Для того, щоб японський стиль управління працював, необхідно, щоб всі зацікавлені сторони об'єднали свої зусилля. Відсутність подібної атмосфери в компанії будь-якої країни може обмежити перспективу перенесення деяких методів управління.

Коли мова йде про проблеми впровадження японського стилю управління в іншому середовищі, то слід, ймовірно, говорити не про повне його копіювання, а про ступінь розповсюдження або, застосування моделі в ділову практику інших країн [2]. Поза сумнівом, що будь-яке запозичення методів однієї країни і їх впровадження в іншу буде здійснено набагато легше і успішніше, якщо методи управління цих країн близькі за змістом. Цьому зближенню цілком може сприяти глобалізація сучасного суспільства, яка є поступовим перетворенням різноманітного світового соціального простору в єдину систему, в якій безперешкодно переміщуються інформаційні потоки, ідеї, цінності і їх носії, капітали, товари, стандарти поведінки, видозмінюючи діяльність і механізми взаємодії соціальних спільнот і індивідів. З одного боку, можна припустити, що всі корпорації світу наближаються до ступеня однорідності, оскільки в умовах глобалізації технологія, ринкові умови і організаційні структури можуть зробити більший вплив на стиль управління і процеси, ніж культурні чинники.

З іншого боку, існує ряд зовнішніх чинників, які, у свою чергу, частково вплинули на практику японського управління. Серед них можна назвати нові інформаційні технології і мережі, що зменшили потребу в стилі управління, що ґрунтується на людських ресурсах. Зростаюча конкурентна боротьба, змусила японських підприємців частіше звертатися до таких методів, як неповна зайнятість, достроковий вихід на пенсію, скорочення кадрів та інші чинники. Як бачимо, деякі зміни ділової практики є, проте в основі корпоративного управління в Японії ніщо не змінилося. Як і раніше важливе значення надається людському чиннику, і суспільство вважає, що компанії повинні нести і виконувати визначені, зобов'язання по відношенню до найманих працівників. Саме ця сфера управління - управління персоналом - повинна стати, на нашу думку, об'єктом пильної уваги при запозиченні японських методів управління, особливо в ті країни, де трудові ресурси є основою багатства країни.

Унікальність японського досвіду також пов'язана з появою в післявоєнний період феномена «корпоративна людина». Виникнення корпоративної людини було викликано причинами економічного, соціального і культурного характеру, хоча даний феномен має корені в історичному минулому. Традиційне уявлення про даний феномен свідчить про те, що корпоративна людина - це трудоголік, повністю відданий своїй компанії, надає перевагу інтересам підприємства, а не особистим і сімейним інтересам і має тісні особисті контакти з іншими працівниками компанії. Основними якостями корпоративної людини є старанність, працьовитість, лояльність, відданість компанії та ін. Саме ці характерні риси є прикладом, коли намагаються пояснити стрімке економічне зростання Японії в епоху Мейдзі або її відродження і перетворення в могутню державу в післявоєнний період.

Японці відомі всьому світу перш за все своєю працьовитістю, але думка про те, що вони працелюбиві від природи, не підтверджується історичними фактами [5]. Японці стали працьовитими, подолавши межі колишніх соціальних традицій для досягнення особистих інтересів і цілей. Підтвердженням цьому служить так звана «працелюбива революція» (Industrious Revolution) епохи Едо в Японії. Значення «працелюбивої революції» полягає в тому, що тоді у японців сформувалися уявлення про працю, а саме: якісно виконана робота повинна добре оплачуватися. Цей період дав можливість здійснити промислову революцію в Японії на початку епохи Тайсю. Основною властивістю праці стає її кваліфікований характер для роботи на верстатах, який вимагав дисципліну, що є важливою умовою фабричного виробництва. Оскільки навички отримуються на виробництві, необхідно дотримуватися правил фабричного виробництва для того, щоб набути цих навичок і прагнути їх удосконалювати. Саме такий вид праці був підготовлений промисловою революцією, а дана його якість була використана японськими корпораціями при впровадженні фірмової системи

кваліфікації, що ґрунтується на навиках: по мірі того, як зростає компетенція працівника, підвищується і його статус на фірмі.

Японці перетворилися у відомих трудоголиків у післявоєнні роки, коли вони об'єдналися навкруги ідеї національного відродження. Ключова роль серед промисловців того часу, поза сумнівом, належить Коносукі Мацусіта, японському богу менеджменту, засновнику відомої корпорації «Мацусіта Денкі», який у вересні 1945 року, через місяць після капітуляції країни, в своєму письмовому зверненні до кожного працівника писав: «Саме виробництво - основа відродження. Давайте підтвердимо традиційний дух ... і віддамо всі сили на відновлення країни і підйом культури». Відтоді японці віддають роботі і корпорації всі свої сили, вони стануть відданими і лояльними працівниками, які працюють без втоми і безкорисно на добробут свого підприємства. Іншими словами, вони перетворюються на «людей корпорації».

Оцінюючи соціальні передумови виникнення корпоративної людини, слід згадати суспільність і колективізм японської нації, зокрема, відносини між членами соціальної групи, які культивуються в японському суспільстві протягом сторіч. Ці відносини, що з'явилися у відповідь на труднощі важкого життя, яке було у більшості японців в більш ранні епохи, можна визначити: одним словом *ganbaru*, що означає «не здаватися», «продовжувати працювати, незважаючи на труднощі», бути терплячим.

Вживання в складних умовах вимагало взаємодопомоги і трудової участі з боку всіх членів соціальної групи. Беззастережне прийняття членом соціальної групи концепції важкої постійної праці і боротьби одержувало матеріальну і духовну підтримку групи. В свою чергу, повна і беззастережлива підтримка при будь-яких обставинах вимагала від члена групи його повної і безумовної лояльності і відданості своїй групі, що культивувало його залежність, спочатку від сім'ї, а потім корпорації.

В процесі швидкої індустріалізації і економічного зростання Японії в епоху Мейозі і період, підготовки до другої світової війни *ganbaru* поступово перетворюється в менталітет народу і до теперішнього часу залишається головним гаслом життя японців.

Проте взаємовідносини між корпоративною людиною і японською системою управління будуються не на стосунках лояльності працівника до своєї компанії або відносинах, які встановлюють пріоритет колективних інтересів над особистими, а навпаки, це відносини, які виховують лояльність і формують поведінку працівника в групі у відповідь на вимоги компанії.

Проблема в тому, як створюються ці відносини. Звичайно, що працівник прагне досягти визначеної мети: стабільної гарантованої роботи, набуття обумовленого статусу і просування по службі. Це можливо тільки в межах визначеної компанії, так як тільки тут відбувається взаємний обмін індивідуальних інтересів працівника і інтересів компанії. На початку кар'єри працівник не володіє ні компетенцією, ні бажанням працювати саме на цю компанію, що дало б можливість вважати його корпоративною людиною. Почавши працювати, працівник вносить певний внесок, який компенсується компанією. Через певний час цей внесок збільшується по мірі набуття все більш високої компетенції, з'являється бажання задовольняти вимоги компанії. Більш того, проявляється усвідомлення відповідальності та обов'язку перед компанією. Іншими словами, виховується почуття лояльності і колективізму. В заміну компанія надає працівнику стабільну роботу, оплату у відповідності зі статусом на службовій сходинці та основними принципами японської системи управління. Проте і довічний найм, і кар'єрне зростання за віком не гарантуються працівникам автоматично. І те і інше є гарантованим тільки для тих, хто вважається корпоративною людиною, тобто для тих працівників, які володіють організаційною компетенцією і демонструють бажання її удосконалювати. Саме так організаційна компетенція і усвідомлене бажання працювати

на добробут компанії є основною умовою взаємообміну на японській фірмі, а корпоративна людина може шукати свій шлях набуття стабільності в роботі і просування по службі в даних умовах.

Безсумнівно, що наявність сильних моральних рис у корпоративної людини робить її надто привабливим об'єктом, коли мова йде про впровадження деяких аспектів Японської системи управління в інше середовище, наприклад, в ділову практику нашої країни. Аргументами на користь використання японського досвіду в плані формування і виховання корпоративної людини можуть служити національні, культурні традиції і звичаї слов'ян, працелюбність і старанність, обов'язковість і відданість, колективізм і спільна праця.

В якості аргументу можна навести і той факт, що українських дослідників також цікавлять можливості японського досвіду управління, а саме управління персоналом. Не зважаючи на глибоку специфіку історичного і культурного розвитку, в процесі історичного розвитку Японії і України в сфері трудових відносин склалися в достатній мірі схожі методи і підходи. Зокрема, відомий японський колективізм, постановка колективних цілей в протиположності індивідуалізму і українські колективістські тенденції, які були спотворені за роки радянської влади. Якщо заглянути глибше в історію, то його витoki знаходяться в обцинному колективізмі українського селянства. Можна навести і іншу паралель між українськими і японськими стилями управління. Якщо американський майстер це „бос”, тобто начальник, то японський майстер – скоріше, старший товариш, який допоможе вирішити не тільки виробничі, але і особисті проблеми.

Таким чином, спільність історичного розвитку, схожі національні і культурні традиції, норми і цінності, які має українське суспільство дозволяють припустити, що запровадження японського досвіду управління може виявитися успішним і в діловій практиці України, враховуючи українську економічну і соціальну ситуацію. Важко, звичайно, припустити, що кінцевий результат не відрізнятиметься від оригіналу, оскільки японські методи управління складно поєднуються з існуючими формами організації, а вплив Заходу з його індивідуалізмом на пострадянські економіки на сучасному етапі не можна заперечувати. Проте, зарубіжний досвід потрібно вивчати, якщо ми не хочемо жити тільки сьогоднішнім днем, а хочемо швидко і ефективно розвивати економіку.

Список літератури

1. Kono T. Strategy and Structure of Japanese Enterprises. London, 1984.
2. А нужно ли западным менеджерам перенимать японский стиль управления? // www.e-executive.ru/publications/aspects/article_564/
3. Dore, Ronald. British Factory - Japanese Factory: The Origin of National Diversity in Industrial Relations. Berkeley: University of California Press, 1973.
4. Симхович В.А. Национальные особенности японской системы управления // Организация и управление. 2001. № 2. С. 170-175.
5. Kato T. Workaholism: It's not in the Blood. // Look Japan. 1995. February.

В статье проанализированы особенности корпоративного управления в Японии, установлено его влияние на конкуренцию между фирмами, взаимоотношения между руководством и наемными работниками. Сделаны выводы относительно возможности внедрения японского опыта управления в Украине.

In the article the features of corporate management are analysed in Japan, his influence is set on a competition between firms, relations between guidance and hired workers. Conclusions are done in relation to possibility of introduction of Japanese experience of management in Ukraine.

Одержано 14.05.09