

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЯПОНСКОГО ПОДХОДА К МЕНЕДЖМЕНТУ (НА ПРИМЕРЕ КРУПНЕЙШИХ КОРПОРАЦИЙ ЯПОНИИ)

Мороз О.С. (г. Запорожье)

Аннотации

В статье дается анализ эффективности японского подхода к менеджменту на примере крупнейших корпораций Японии; поиски путей достижения эффективности японского менеджмента; пути преобразования человеческих ресурсов в человеческий капитал.

In the article the author analyzes the efficiency of the Japanese approach to management on the example of the largest corporations of Japan; searches of ways of achievement of efficiency of the Japanese management; ways of transformation of human resources into a human capital.

Ключевые слова

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА, ЯПОНСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, КОРПОРАЦИЯ, УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Вступление

По мнению одного из основоположников современного менеджмента американского экономиста Уильяма Эдварда Деминга, которого заслуженно считают одним из создателей “японского индустриального чуда” и с чьим именем связана “революция качества”, 98% проблем возникающих в деятельности компании вызваны недостатками системы или процессов управления компанией, а лишь в 2-х % проблем виновны непосредственные производители работ [W. E. Deming “Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position”]. В рыночной экономике каждое предприятие вынуждено самостоятельно разрабатывать стратегии своего развития, изыскивать необходимые для их реализации средства, приобретать средства производства и предметы труда, обеспечивать себя материальными, топливно-энергетическими и трудовыми ресурсами, решать множество других вопросов, связанных с функционированием и развитием бизнеса. Это требует значительного расширения сферы управления, увеличения объёма и усложнения характера, выполняемых менеджерами работ, а повышение эффективности их работы приобретает особую актуальность.

Целью данной статьи является определение понятия “эффективность менеджмента”, а также характеристика особенности японского подхода к менеджменту.

Обсуждение проблемы

Прямая оценка эффективности управленческой деятельности затруднена в связи с недостаточной разработанностью многих вопросов в данной области, как в теоретическом, так и в практическом планах. В первую очередь сложность проведения оценки эффективности управленческой деятельности заключается в том, что очень трудно выделить трудовой вклад управленческого персонала из результатов работы предприятия, которые являются следствием деятельности всего производственного коллектива, а также воздействия ряда внешних, по отношению к предприятию, условий и факторов. Принцип определения успешности труда одинаков при расчете, как производительности, так и эффективности труда, т.е. он состоит в соотношении результатов с затратами труда. Различия заключаются лишь в масштабе и содержании конкретных показателей затрат и результатов труда.

Поэтому, на наш взгляд, показатель производительности труда применим для оценки успешности деятельности тех групп управленческого персонала, результаты труда которых определены, количественно измеримы и не нуждаются в дополнительной качественной оценке. Так, например, производительность труда конструкторов можно измерить количеством разработанных одинаковых по сложности чертежей; технологов - трудоемкостью проектирования технологического процесса, экономистов - количеством переработанной и выдаваемой информации и т.д. На практике это необходимо для организации системы нормирования и материального стимулирования управленческой деятельности.

Надо отметить, что понятие эффективности включает понятие производительности труда, так как для расчета затрат при оценке производительности труда имеется в виду потребленный труд, а при оценке эффективности – весь функционирующий. Применительно к оценке эффективности труда менеджера необходимо учитывать всю совокупность затрат.

Вопросы эффективности управления имеют самостоятельные аспекты и отличаются от оценок эффективности функционирования предприятия в целом, а также от оценки эффективности системы планирования, оперативного управления и других элементов системы управления. Сложность количественной оценки эффективности управления связана с тем, что на эффективность управления оказывает влияние не только качество функционирования самой системы управления, но и окружающая среда, иными словами, вся экономическая система, составной частью которой является объект управления. Таким образом, набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

При этом предприятие, как целостный экономический комплекс, возможно представить в виде:

- механизма, представляющего собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов, как машина для реализации целей ее создателей. Задача менеджмента в этом случае в этом случае будет представлена, прежде всего, в том, чтобы наилучшим образом сгруппировать все части системы и, тем самым, добиться максимальной эффективности в достижении целей.

- коллектива людей, выполняющих общую работу на принципах разделения и кооперации труда, при этом важнейшим фактором производительности является человек, как социальный деятель. Основное внимание здесь сосредотачивается на работающих, их мотивации, коммуникации, участии в принятии решений. Задачи менеджеров состоят в регулировании отношений между работающими, координации процессов выполнения конкретных задач и производственных планов путем личного и непосредственного воздействия на сотрудников. В качестве критерия эффективности управления в этом случае принимается повышение производительности труда за счет совершенствования человеческих ресурсов, т.е. считается, что если все внутренние процессы, связанные с персоналом, управляются надлежащим образом, то у предприятия не возникает проблем с достижением намеченных целей по выпуску продукции, прибыли, доходам и т.д.

Цель любого управляемого объекта одновременно является и задачей и главным направлением деятельности менеджмента. Поэтому, можно утверждать, что эффективность менеджмента и системы управления в целом определяется, прежде всего, эффективностью всей системы, образуемой управлением и производством.

Япония - высокоразвитая страна, на долю которой приходится шестая часть мирового промышленного производства. Страна занимает первое место по производству судов, автомобилей, тракторов, металлообрабатывающего оборудования, бытовой электронной техники, роботов. Япония - страна с низкой рождаемостью (среднее количество детей в семье – 1,85 ребёнка, в том числе в семьях, заключивших брак в 2000-2005 г.г – 0,8 ребёнка), сочетающейся с низкой смертностью (средняя продолжительность жизни у женщин – 85,2, а у мужчин – 78,3 года). Уровень безработицы

Эффективность японского подхода к менеджменту (на примере крупнейших корпораций Японии)

составляет 12% трудоспособного населения, в том числе лица, занятые временной и сезонной работой, выполнением работ на условиях договоров подряда.

Основываясь на информации, полученной от специалистов исследовательского центра NEDO (“New Energy and Industrial Technology Development Organization” г. Кавасаки), занимающегося разработкой стратегий для металлургического концерна Кавасаки Сэйтэцу, а также корпораций “Toyota”, “Honda motors” и “Sony Electronics” при их посещении можно сделать ряд выводов относительно японского подхода к менеджменту. При этом необходимо учитывать, что японские исследователи и специалисты (по их утверждению) о достижениях своего менеджмента и страны в целом говорят либо хорошо либо никак.

В стремлении сохранить за собой место одного из лидеров мировой экономики менеджмент Японии делает ставку на широкое использование:

- психологических (в т.ч. поведенческих) традиций населения, основанных на базе философских, религиозных и моральных ценностей: жесткая дисциплина, исключительное трудолюбие, удивительная аккуратность, настойчивость, терпение, минимальные потребности, ярко выраженное чувство коллективизма, преданность работодателю, подчинение и уважение старших, понимание своего места, желание учиться;

- минимизации материально-технических запасов путём интеграции систем управления материально-техническими запасами, основанных на собственных подходах к управлению качеством и внедрению автоматизированных систем управления производством;

- комплексного контроля качества (так называемая концепция «делать с первого раза»), путем включения ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего;

- комплексного профилактического обслуживания оборудования, исключающего его поломки и отказы в процессе работы.

Основой же японского подхода к повышению эффективности менеджмента является изучение суммарных потребностей потребителей и суммарных возможностей конкурентов. Первоочередными задачами менеджмента каждой компании являются: изучение потребностей потребителей; возможностей производства по улучшению потребительских качеств и снижению цены товара, производимого конкурентами; изучение условий и каналов сбыта продукции. При этом задача государства – разделение сегментов внешнего рынка между японскими производителями и недопущение конкуренции между ними в каждом из сегментов внешнего рынка. Один из основных тезисов государственной

политики является обеспечение условий для заполнения японскими товарами зарубежный рынок (качественнее и дешевле конкурентов), с одновременной защитой собственного рынка от внешней конкуренции в условия правил ВТО.

Исторически крупнейшие японские компании, например, “Toyota”, “Honda motors” и “Sony Electronics” строили свою стратегию развития на основе улучшения потребительских качеств и снижения цены на товары производимые конкурентами с использованием системы стимулирования сбыта своих товаров дилерами, в первую очередь, на рынке США (самый ёмкий послевоенный рынок). Так, например, владелец автомастерских г-н Toyota начинал с усовершенствования системы смазки и отопления салона немецких автомобилей, поставляемых в США и не учитывающих климатических особенностей этой страны. Постепенно появился крупнейший производитель японских автомобилей концерн “Toyota”. Третий по количеству производимых в стране автомобилей концерн “Honda motors”, в котором работают (включая филиалы) 107 тыс. человек, начинал с установки на велосипеды доставшихся с армейских складов двигателей и их усовершенствования, постепенно перейдя к усовершенствованию автомобильных двигателей уже к 1975 г., выпустил 30 млн. собственных автомобилей, а в 1982 г., скопировав американский автомобиль и оснастив его собственным экологически чистым двигателем, вышел на американский рынок и сейчас лидирует в сегменте спортивных автомобилей, электромобилей и электроскутеров. В 2005 году затраты “Honda motors” на исследования вопросов, связанных с усовершенствованием качественных характеристик и потребительских свойств своей продукции составили 5,5 % от общего объёма продаж. Инженер Ибука Тада, приглашённый в фирму по ремонту бытовой электроники и производству рисоварок именуемую “Sony” (от латинского слова маленький) принёс трофейный магнитофон и предложил его усовершенствовать, затем предложил в одном приёмнике, кроме длинных, средних и коротких волн, предусмотреть переключение на FM станции, вещающие в США, а затем всё это объединить в магнитоле, которая будет не дороже американских транзисторных приёмников. Эти магнитолы покорили США и мир.

Характерной особенностью японского менеджмента крупных корпораций является чёткое формулирование стратегических целей компании и механизма их реализации. Так, например, один из 5 крупнейших металлургических концернов Японии Кавасаки Сэйтэцу декларирует переход на многопрофильный бизнес, доведя удельный вес производства стали в общей структуре объёма бизнеса до 60%, производство электроники -15%/, химии и новых видов материалов – 13%, работ по инжинирингу -12%. Холдинг “Sony Electronics” ставит

перед собой цель – вся жилая комната в каждой семье только от “Sony” (все электроприборы, которые нужны человеку в жизни от “Sony”). Сегмент рынка “Sony Electronics ” – многофункциональные товары маленького размера, превосходящие аналоги по качеству и ниже ценой. “Honda motors” делает ставки на то, что двигатель “Honda” – самый экономичный, экологичный и маленький. При этом автомобиль “Honda” - маленький снаружи и просторный внутри. Крупнейший автомобильный концерн Японии “Toyota” стратегической целью определил безупречное качество автомобиля – Toyota значит лучший (пусть не самый дешёвый) автомобиль. Для достижения стратегической цели разработана программа составляющими элементами которой является, например, то, что следующий в производственной цепи цех определяет работу предыдущего, а не поставки продукции последнего определяют работу первого. Кроме того, например, нижерасположенные в производственной цепи цеха на предприятиях концерна должны отказываться принимать некачественную (по их мнению) или бракованную продукцию от вышерасположенных цехов. Ответственность за качество несёт только тот передел, где выявлен дефект и проверки качества проводятся на каждой стадии производственного процесса, а не в конце главного сборочного конвейера. Роль выделенной специальной функции контроля качества при этом уменьшается, а роль контроля качества на каждом рабочем месте возрастает. Вновь принятый рабочий изучает принципы управления качеством одновременно с обучением работе на производственном оборудовании.

Японский менеджмент, выдвинув вопросы стратегии в качестве основы построения системы управления крупных корпоративных структур, как и во всем, не стал изобретать ничего нового, а взял за основу исследование “Измерение эффективности организации будущего” (“Measuring Performance in the Organization of the Future“), проводимого под руководством Дэвида Нортон, возглавлявшего Norlan Norton Institute, и Роберта Каплана, профессора Harvard Business School. Данное исследование предусматривало в качестве цели поиск новых альтернативных методов измерения эффективности процессов управления, базирующихся на нефинансовых показателях. Участниками исследования, кроме учёных, были также менеджеры крупнейших компаний, представляющие различные области деятельности, которые в течение длительных обсуждений и дискуссий выработали основу модели, базирующейся на четырех основных составляющих (проекциях) - финансы, маркетинг, внутренние бизнес - процессы, обучение и рост. Таким образом, система получила название “сбалансированной“, так как основывалась на комплексном подходе к оценке как материальных, так и неосязаемых активов.

Формированием стратегических целей и задач компании занимается отдел стратегического управления (ОСУ), который подчинён непосредственно главе фирмы (председателю совета директоров). Отдел стратегического управления (ОСУ) на крупных японских корпорациях - группа, несущая ответственность за интеграцию стратегий по 4 направлениям: клиенты – процессы – люди - финансы в единую стратегию компании, отвечающую её цели. Непосредственная разработка стратегий по каждому из этих направлений не является функцией ОСУ, задачами которого являются:

- аккумуляция стратегических инициатив функциональных и продуктовых (региональных) подразделений управления компании по каждому из направлений выработки стратегии (клиенты – процессы – люди – финансы) для подготовки предложений старшему руководству по определению цели (миссии) компании и общей стратегии развития и достижения выбранной цели;

- координации отдельных стратегий функциональных и продуктовых (региональных) подразделений управления и внешних партнеров с общей стратегией компании;

- внешний и внутренний конкурентный анализ полученных результатов в реализации стратегий по каждому из направлений (клиенты – процессы – люди – финансы), разработка предложений по внесению корректив в стратегии по направлениям и общую стратегию компании, процесс их реализации;

- управление стратегическими инициативами, контроль процесса выработки стратегических инициатив и отчетность по нему перед старшим руководством;

- интеграция стратегических приоритетов в другие вспомогательные функции, выполнение консультативной и интегрирующей роли для соответствующих функциональных и продуктовых (региональных) подразделений управления в части разработки стратегий по направлениям (клиенты – процессы – люди – финансы);

- разработка сценария планирования, организации и проведения собраний по обсуждению старшим руководством стратегий и вариантов их реализации, апробация основных стратегических гипотез и инициирование новых действий;

- ознакомление персонала со стратегией компании, подготовка сообщений о стратегии, которые озвучивает старшее руководство компании.

Выработка стратегии развития по направлению “клиенты” предусматривает выработку направлений удовлетворения потребностей потребителей продукции фирмы – смысла существования предприятия, а также пути взаимодействия с

партнёрами поставщиками и смежниками для снижения общих затрат и повышения эффективности совместной деятельности.

Стратегии по направлению “процессы” связаны с оптимизацией производственных процессов (технология, оборудование, применяемое сырьё и материалы и т.д.), направленной на улучшение качественных характеристик и потребительских свойств продукции при снижении затрат на её производство.

По направлению “люди” ОСУ координирует работу по формированию стратегии в процессе превращения «людских ресурсов» в «человеческий капитал» (посредством оценки и развития персонала), способный воплотить в жизнь цели и стратегию компании в целом.

Направление “финансы” требует выработки стратегий в области финансовых потоков, использования собственных и заёмных средств, минимизации расходов и увеличения доходов, использования прибыли.

Персонал для ОСУ обычно подбирают из числа наиболее квалифицированных специалистов отделов планирования и финансов, однако нередко привлекаются и сотрудники других отделов, например служб маркетинга, обеспечения, качества, информационных технологий.

Рассматривая эффективность японского менеджмента с точки зрения повышения производительности труда за счет совершенствования человеческих ресурсов, можно отметить специфику в подходе к проблеме.

В послевоенной Японии сложился институт так называемого «пожизненного найма» и оплаты работников по стажу. Этот неформальный институт долговременного трудового контракта на самом деле распространяется не на весь рынок труда: к нему не имеют отношения женщины (а это 40% работающих по найму) и наемные работники мелких предприятий (только 25 % всего наемного персонала трудятся на предприятиях с числом занятых свыше 100 чел.). В реально заключаемых контрактах нет явного пункта, оговаривающего «пожизненность» найма. Существует только негласное понимание между потенциальным работодателем и работником того, что отношения найма при обоюдном желании будут продолжаться до тех пор, пока не возникнет разумная причина для их прекращения в будущем по инициативе одной из сторон. Понятие «пожизненного найма» не означает ничего, кроме отчасти преувеличенной идеализации относительно долгого периода работы в японской фирме, которая является результатом применение системы мотивации. При этом если при приёме на работу поощряется приём родственников работника (даже афишируется, что принятый работник является родственником такого-то и плохое поведение принятого на работу портит репутацию его родственника и

наоборот), то родственные связи (по заверению лекторов) никак не сказываются на дальнейшей карьере работника.

В японских компаниях для системы трудовой мотивации не характерны резкие разрывы в оплате. После вычета налогов средний оклад директора – распорядителя примерно в 10 раз превышает заработок самого низкооплачиваемого работника, тогда как в США, например, такой разрыв достигает 100 и более раз. Японская фирма стремится мотивировать способных, высокопроизводительных и высококоммуникабельных работников, отбивая у них желание менять место своей работы в течении жизненной карьеры. Система мотивов трудовой деятельности базируется на трёх элементах:

- системе заработной платы, которая учитывает квалификацию, трудовой стаж и трудовые заслуги работника (персональный преискуронт “кто” (высшее или среднее образование, мужской или женский пол, размеры семьи (супруга, дети и пр.), трудовой стаж) соотносится с преискуронтом выполняемых работ “что” (место в иерархии структуры подчинённости, отсутствие нарушений технологии и дисциплины (в первую очередь, в вопросах охраны труда), количество освоенных смежных профессий и качество их выполнения, тестовые оценочные показатели личностных характеристик и авторитет среди коллег, подчинённых и руководителей);

- системе продвижения по службе отдельных работников на основе их индивидуальных заслуг (степень старшинства в иерархии, уровень координирующего руководства, трудовые характеристики и заслуги перед фирмой);

- системе поддержки работника и его семьи после завершения трудовой деятельности (прогрессирующий рост размеров выходного пособия после достижения 50-летнего возраста до 65-летнего, увеличение выигрыша в налогах после достижения 20 – летнего трудового стажа, поддержка членов семьи за преданность фирме).

Однако в настоящее время всё чаще поднимается вопрос пересмотра построения систем мотивации с целью более тесно увязать вознаграждение с продвижением по должностной (профессиональной) лестнице путём снижения влияния возрастного старшинства (предусмотреть ранги просто как звания для гордости или выражения статуса, если нужно) и усиления зависимости зарплаты (карьеры) от фактических достижений работников, предусмотрев при этом минимальную зарплату, необходимую для поддержания порядочной семейной жизни.

Профсоюз объединяет всех постоянных работников неуправленческих должностей. Несмотря на то, что японские законы позволяют группам работников одной фирмы быть членом в различных профсоюзных организациях, руководство профсоюза

предпочитает отстаивать интересы всех работников одной фирмы таким образом, чтобы он мог быть эффективным представителем интересов в переговорах с администрацией.

Характерной особенностью крупных японских фирм является то, что каждая из них стремится не иметь специального персонала для подмены основного рабочего в случае отсутствия последнего. Вместо этого она полагается на массовую помощь других работников или специальное переформулирование трудовых заданий по усмотрению мастера. Так, например, на предприятиях концерна "Toyota" при обучении своих работников, используется система под названием «ротация трудовых знаний», при которой работник регулярно меняет свое рабочее место и последовательно выполняет все виды работ в своем цехе. Эта система состоит из трех основных частей: 1) каждый мастер должен освоить все рабочие профессии и доказать свои способности работающим под его руководством; 2) каждый рабочий в цехе попеременно осваивает работу и учится выполнять соответствующие операции на любом рабочем месте; 3) каждый месяц утверждается график смены рабочими своих функциональных обязанностей.

Ротация трудовых знаний позволяет каждому рабочему узнать весь производственный процесс в цехе. После определенного периода времени отдельный рабочий развивает свою квалификацию по всем специальностям и становится многофункциональным рабочим. Несмотря на то, что обучение методом активного обмена знаниями достаточно дорого с точки зрения потери времени и первоначального снижения эффективности, на предприятиях концерна "Toyota", например, систематически осуществляется ротация наиболее опытных и квалифицированных рабочих и мастеров между соседними цехами для более широкого распространения знаний с целью увеличения возможностей работников по решению локальных проблем, в том числе сокращению неэффективных межцеховых дискуссий, основанных на искажении информации. В результате, в случае обнаружения бракованной продукции, причину и решение проблемы ищут на месте, прежде чем прибегнуть к помощи извне. С целью устранения опасности того, что работники смежных цехов будут, на основе взаимовыгодных соглашений, искажать информацию в своих интересах существует жесткий механизм разрешения подобных проблем путём формализации всех отношений и автоматизации горизонтальной координации работы смежников.

Важнейшим элементом работы с персоналом является его оценка – как по потенциальным способностям так и по достигнутым результатам, которая является основой для определения источников и путей комплектования персонала, составления планов обучения работников (внутри компании, в учебных центрах, на других

предприятиях) и их ротации, а также разработки программ карьерного роста наиболее заслуживающих работников.

«Пожизненный наем», оценка персонала и его обучение, а также ротация работников внутри компаний помогают аккумулировать наиболее квалифицированный персонал как «человеческий капитал». Поведение работника формируется с учетом необходимости его соответствия долгосрочной ориентации всей организации. Работники, имеющие на протяжении длительного периода времени хорошую репутацию в смысле развития своих навыков и результатов труда, получают лучшие возможности как для продвижения по службе и возрастания текущего вознаграждения, так и для возрастания выплат после их выхода на пенсию. Кроме того, стаж работы и заслуги работника позволяют рассчитывать на возрастающий размер компенсации фирмой расходов работника по обязательному медицинскому страхованию, а также, возможно, и погашению части кредитов.

Выводы

Таким образом, рассматривая эффективность японского подхода к менеджменту, можно сделать выводы:

1. Эффективность менеджмента (управленческого труда) определяется: а) содержанием и организацией процессов управления, качеством организационной структуры управления действующей в корпорации; б) уровнем деловых качеств управленческого персонала, степенью исполнения возложенных на них функций, а также степенью рационального использования потенциала и личностных характеристик менеджеров; в) эффективностью всей системы управления и производства, как конечный результат деятельности корпорации и интегральный показатель эффективности менеджмента.

2. Основой эффективной работы японских компаний является их постоянное стремление к удовлетворению потребностей потребителей за счёт постоянного улучшения качественных свойств и потребительских характеристик выпускаемой продукции при стремлении снизить цену и улучшить условия реализации и продвижения своего товара на рынке.

Достижение этого происходит за счёт:

а) формирования целей корпорации, её общей стратегии, объединяющей стратегии функциональных и продуктовых (региональных) подразделений управления по каждому из направлений клиенты – процессы – люди – финансы;

б) реализации стратегий компании путём поиска путей улучшения качественных свойств и потребительских характеристик выпускаемой продукции, совершенствования технологии и технических средств производства, минимизации материально-

технических запасов, комплексного контроля качества, обеспечения бесперебойной работы оборудования и эффективного использования трудового потенциала.

3. Повышение эффективности японского менеджмента за счёт повышения производительности труда персонала осуществляется путём преобразования человеческих ресурсов в человеческий капитал на основе: а) жесткой исполнительской, технологической и трудовой дисциплины; б) строгой формализации всех производственных отношений (при этом особенностью японского менеджмента является описание функций и обязанностей не для должности (профессии), работающей на конкретном рабочем месте, а для конкретного работника, работающего по должности (профессии) на данном рабочем месте); в) неприкословной субординации в производственных отношениях (подчинение и уважение старших, понимание своего места) и невозможности проведения любых отклонений от установленных правил (любое творчество и инициатива – только в свободное от работы время и за достойное вознаграждение, даже если эти инициативы не приводят к эффекту); г) скрупулёзной оценке возможностей и детальном учёте достижений работников; д) всесторонней поддержке стремления работников к повышению квалификации и освоению смежных профессий (ротации трудовых знаний); е) воспитания лояльности персонала к компании и преданности его интересам фирмы.

Перспективы дальнейший исследований:

- ✓ детерминанты оптимизации управленческой деятельности;
- ✓ пути повышения японского менеджмента;
- ✓ пути преобразования человеческих ресурсов в человеческий капитал.

Источники

1. Юрчишин Василь. Фінансова глобалізація: Навч. посібник. – Л.: Вид-во УАДУ, 2003. – 36 с.
2. Мартиненко Володимир. Трансформація інвестиційних ресурсів в епоху становлення інтелектуально-інформаційної економіки // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 2002. - №4. – С. 122-130.
3. Васильев Л.С. Цивилизация в „третьем мире” // Восток. – 1992. - №3. – С. 15.
4. Кульпин Э.С. Бифуркация Запад-Восток и экономический императив: о концепции развития Н.Н. Моисеева // Восток. – 1993. - №1. – С.6.
5. Воронкова В.Г. Розвиток науки та виробництва в контексті інноваційно-інвестиційної парадигми (зарубіжний досвід Китаю) // Збірник наукових праць. Гуманітарний вісник ЗДІА. – Запоріжжя: ЗДІА, 2006. - №27. – 238 с. – С. 12-21.

Стаття надійшла 012.06.2007 р.