

ЗАСТОСУВАННЯ ЯПОНСЬКОЇ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З ВРАХУВАННЯМ МЕНТАЛІТЕТНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ

Дорошкевич Д.В., кандидат економічних наук

Постановка проблеми. Стабільний розвиток японської економіки, завоювання значної долі промислових ринків японськими підприємствами, становлення компанії Toyota – всі ці фактори вказують на високий рівень ефективності застосування моделей управління, створених в цій країні. Вже більше 50-ти років японські та американські вчені створюють теорії, які базуються на постійному покращенні всіх бізнес-процесів підприємства, колективному прийнятті рішень, рівності співробітників і керівництва, впровадженні вбудованої якості тощо. На сьогоднішній день до японських управлінських теорій відносять принципи Демінга, цикл Шухарта-Демінга, Just-in-Time, кайдзен, Lean виробництво, Total Quality Management, канбан, дзідока та інші. Завдяки застосуванню цих теорій стає можливим знизити собівартість продукції, що виготовляється, або послуг, що надаються. Таким чином прибуток компанії стрімко зростає.

Висока ефективність цих теорій є доведеним фактом [1, с.86]. Саме це спричинило збільшення випадків їх застосування поза межами Японії та інших азійських країн. Але фактором, який значно стримує розвиток японських методів, став менталітет людей в країнах, де починаються подібні впровадження. В представленій статті описується модель лідерства, яка є характерною для японського менеджменту, та проводиться її порівняння з моделлю лідерства, прийнятою в Україні. Також розглядаються менталітетні характеристики українців та способи впливу на вітчизняних робітників з метою впровадження азійської моделі лідерства.

Зміст роботи. У сьомому принципі Демінга «Введіть в практику лідерство» говориться наступне [2, с. 150]: «Ви повинні засвоїти та ввести у практику лідерство, як метод роботи, що має за мету допомогти робітникам виконувати їх роботу якнайкраще. Керівники всіх рівнів повинні відповідати не за цифри, а за якість. Покращення якості автоматично приводить до збільшення продуктивності». Е. Демінг вказував, що в переважній кількості випадків управлінці витрачають свій час на жорсткий контроль своїх підлеглих. Вони підвищують на них голос, чинять тиск заради покращення роботи або виконання норм. Демінг вважав, що такий підхід є невірним. Треба прагнути до того, щоб робітники самі були залучені до процесу постійного покращення діяльності компанії, щоб не було необхідності в здійсненні жорсткого контролю їх роботи. Натомість треба створити умови, за яких у робітників з'явиться зацікавленість у роботі та у її якісному виконанні. Згідно з теорією Демінга серед лідерів нема і не повинно бути традиційної ієрархії: лідер-керівник – лідер-підлеглий. Ієрархія задається системою відповідальності – одні лідери мають більш широку відповідальність, інші більш вузьку. Лідер з більшою відповідальністю не може давати накази лідеру з меншою відповідальністю. Він може лише допомогти йому зрозуміти, як потрібно діяти, як вийти з глухого кута. Основна відмінність між градацією лідерів – доступ до інформації, рівень знань, компетенція.

Для того, щоб зрозуміти основні відмінності між японським розумінням лідерства та українською моделлю, представлена зведена таблиця 1. З неї видно, що згідно з японськими методами лідер не є єдиною людиною в колективі, яка приймає рішення. Лідер більше виконує функції наставника та консультанта, допомагаючи іншим. При цьому, впровадження лідерства не означає повної відсутності адміністративних методів. Залишаються накази, але їх мета змінюється – це вже не вимога конкретних дій, а констатація досягнутого консенсусу про шляхи та методи вирішення проблеми. Таким чином можна виділити основні риси лідера в розумінні японців:

1. Лідер розуміє, як робота його групи відповідає цілям компанії (спільна робота по створенню мети компанії, створення місій окремих підрозділів);
2. Лідер працює з попередніми та наступними стадіями бізнес-процесу (створення паспорту бізнес-процесу: зазначення попередніх бізнес-процесів та їх лідерів, наступних бізнес-процесів та їх лідерів, а також бізнес-процесів, з якими він перетинається).
3. Лідер намагається створити таку атмосферу, щоб робота спричиняла радість. Намагається оптимізувати освіту, навички і здібності кожного співробітника та допомагає вдосконалюватись (робота має бути цікавою для людини та реалізовувати його можливості);
4. Лідер є тренером та радником, але не суддею.

Таблиця 1. – Порівняння японської та української моделей лідерства

№	Показник	Українська модель лідерства	Японська модель лідерства
1.	Сприйняття лідера	Сприйняття лідера як вождя	Підкреслена відсутність сприйняття лідера як вождя
2.	Наявність чи відсутність харизми	Обов'язкова наявність харизми	Наявність харизми не заважає і не допомагає, але вона створює бар'єр між лідером та членами команди
3.	Ставлення співробітників до наказів	Існує директивність кожного слова, накази лідера мають виконуватись беззаперечно	Лідер не потребує та не використовує розпорядження та накази
4.	Висловлювання точки зору	Точку зору висловлює лідер, підлеглі мають його слухати	Лідер слухає думки своїх підлеглих, свою точку зору не говорить
5.	Допомога в колективі	Лідер слідкує за тим, щоб його обслуговували, наявність персональних помічників обов'язкова	Лідер не чекає допомоги від інших, а допомагає сам.
6.	Довіра в колективі	Лідер не довіряє людям, підозрює їх, чекає інтриг	Лідер довіряє людям
7.	Прийняття рішень	Лідер все вирішує самостійно	Лідер допомагає підлеглим самостійно прийти до правильних рішень
8.	Характеристика підлеглих	Підлеглі мають бути віддані своєму лідеру	Підлеглі мають бути активні, ініціативні, готові брати відповідальність на себе
9.	Ставлення до лідера	Підлеглі бояться лідера	Підлеглі довіряють лідеру
10.	Ставлення до компетентності лідера	Передбачається, що лідер все знає краще підлеглих, що, власне, дає йому право для втручання в їх діяльність	Лідер підкреслює, що не є найкомпетентнішою особою у всіх питаннях, визнає інші авторитети

5. Слухає і вчиться, не караючи того, кого слухає.

6. Лідер використовує цифри для того, щоб зрозуміти мотиви своїх людей та себе самого. Розуміє варіації. Використовує статистичні обчислення, щоб зрозуміти, хто з робітників знаходиться за межами системи та потребує спеціальної допомоги. Досягнення показників вище середнього рівня не потребує схвалення, а їх недосягнення – покарань. Завжди існує певна варіабельність дій. Той, чий результати виходять в негативну зону, потребує допомоги. Той, чий результати в позитивній зоні, можливо має певні навички та знання, якими варто оволодіти іншим.

7. Лідер має створювати атмосферу безпеки: не кричати, не підвищувати голос на підлеглих. Помилки підлеглих виникають тому, що нема необхідних знань, навиків або причина в дефектах в системі.

8. Мета роботи лідера – працювати, щоб вдосконалити систему, в якій працюють він та його люди.

9. Лідер створює атмосферу довіри. Розуміє, що створення атмосфери довіри потребує від нього ризикованих дій.

10. Лідер не чекає бездоганності.

Таким чином, українська модель лідерства докорінно відрізняється від японської. Це пов'язано зі стилем управління, прийнятим в країні, історією України та менталітетом людей.

Оцінка та аналіз менталітету українців починається з визначення, яка риса є домінуючою – індивідуалізм чи колективізм. Враховуючи історію XIX та XX сторіч, можна зробити висновок, що в Україні існує дуалізм індивідуалізму та колективізму. При цьому вони входять в протиріччя між собою в силу полярності їх основ. Це сталося в силу багатьох історичних змін. До радянських часів

в Україні переважав індивідуалізм, але після революції 1917 року тенденція колективізму стала визначальною в динаміці ментальності: це виражалося в створенні колгоспів, будівництві великих промислових об'єктів. Люди-індивідуалісти не могли існувати в таких умовах, тому їх менталітет трансформувався в бік колективізму. Подібна психологія сформувалась в 60-ті роки 20-го сторіччя і знайшла відображення в теорії «Х» Мак-Грегора [3, с. 96]. Люди теорії «Х» ледачі, прагнуть уникати роботи, бояться відповідальності і хочуть, щоб ними керували. Зазвичай до робітників, що відносяться до теорії Х, використовують жорсткий контроль, санкції, винагороди залежать від обсягу виконаної роботи.

На сьогоднішній день дуалізм українського менталітету набуває нового значення. З 80-х років ХХ сторіччя почалася хвиля зростання індивідуалізму під впливом політичних та економічних факторів. Сучасна молодь характеризується прагненням до розвитку, самовдосконалення, інтелектуальної праці, індивідуальних здобутків. Тим не менш дуалізм був та залишається головною рисою вітчизняної ментальності. Якщо визначати місце українського менталітету по відношенню до японського, то Україна рухається в протилежному до Японії напрямку.

В формуванні української моделі лідерства повинна враховуватись ця тенденція, з чого виходить необхідність орієнтації на особистість, організація індивідуального контролю, облік та оплату індивідуального вкладу (рис. 1). Колективна відповідальність не є шляхом до впровадження японських методів управління. Українці не люблять приймати відповідальність на себе, але й колективна відповідальність у розумінні робітників означатиме «відсутність відповідальності». Колективне прийняття рішень можна використовувати при впровадженні японської моделі лідерства. Наприклад, доцільним є застосування такого інструменту, як мозковий штурм.

Враховуючи зростання індивідуалізму варто використовувати такий інструмент японських лідерів, як розвиток особистих здібностей людини. В великих містах з розвинутою психологією індивідуалізму все частіше відносини ґрунтуються на практицизмі, все більше проявляється прагнення до багатства. Таким людям краще працювати над окремими частинами роботи, де вони змогли б проявити всі свої здібності. Проведення тренінгів, в тому числі персональних, дослідження здібностей робітника, пошук роботи, яка буде цікавою для людини, – все це здатне мотивувати працівника до покращення якості його роботи і до сприйняття керівника, як лідера.

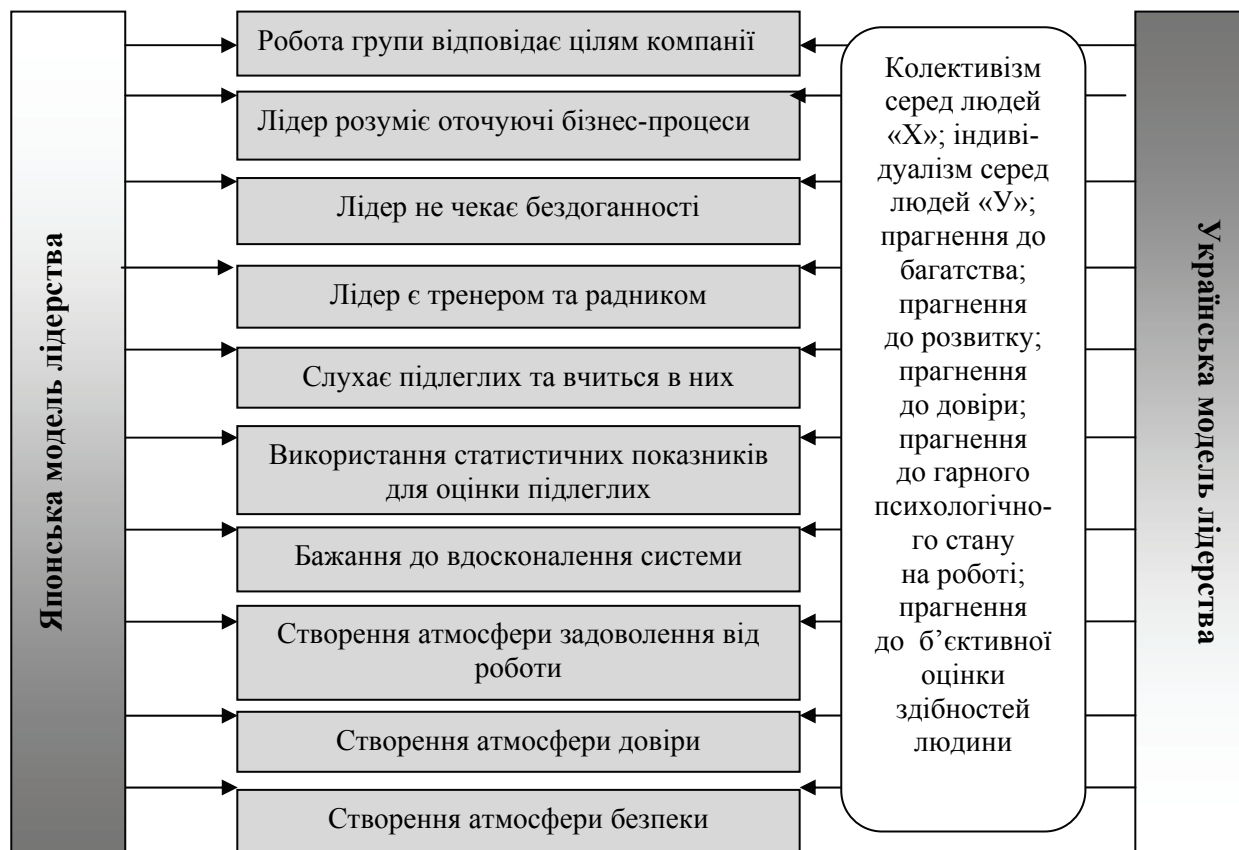


Рисунок 1. – Характеристика лідера з врахуванням менталітету українців

Робітників з колективістською психологією треба використовувати у відділах, де застосовуються специфічні, адекватні їм методи управління з акцентом на колективну працю, колективний контроль, використання бригадної форми організації праці та оплати тощо. При такому підході можна також здійснювати і цілеспрямований відбір керівників. Сучасний український менеджер повинен бути гнучким у визначенні цілей і задач управління та відзначатися твердістю у досягненні поставленої мети. Такий тип керівника, що поєднує в собі гнучкість, здібність пристосовуватись, великі волевольові якості, високі моральні принципи, здатність довіряти людям та підтримувати їх буде формуватися ще багато років. Використання японської моделі лідерства може вплинути на формування ідеального українського менеджера.

Висновки. Національний менеджмент не можна сприймати як дещо статичне. Він виступає, як динамічна система, що розвивається. Зрозуміти її рух, роль та місце у всесвітній системі управління можна, виходячи із аналізу та розвитку існуючого національного менталітету. Впровадження таких інноваційних для України інструментів, як японська модель лідерства, може бути ефективним засобом підвищення якості управління. Але для досягнення цього необхідно реалізовувати подібне нововведення з врахуванням рис менталітету українців. Представлений в статті аналіз є базою для дослідження колективу конкретного виробничого підприємства та створення ефективної моделі українського лідерства.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Осано Э. Экстремальная Toyota: Парадоксы успеха японского менеджмента / Эми Осано, Норихико Симидзу, Хиротака Такеути при участии Джона Кайла Дортона; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз : Издательство Юрайт, 2011. – 286 с.
2. Фидельман Г.Н. Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н. Фидельман, С.В. Дедиков, Ю.П. Адлер – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 186 с. (Серия – «Модели менеджмента ведущих российских компаний»)
3. Монастирський Г.Л. Теорія організацій / Г.Л. Монастирський – К.: Знання, 2008. – 190 с.

РЕФЕРАТ

Дорошкевич Д.В. Застосування японської моделі лідерства на українських підприємствах з врахуванням менталітетних особливостей / Дарія Вячеславівна Дорошкевич // Вісник НТУ. – К.: НТУ. – 2012. – Вип. 26.

В статті описується японська модель лідерства та особливості її застосування на вітчизняних підприємствах з врахуванням менталітетних особливостей українців.

Об'єкт дослідження – японська модель лідерства.

Мета роботи – визначити особливості застосування японських теорій управління, зокрема японської моделі лідерства, на українських підприємствах; аналіз рис менталітету українців; адаптація японської моделі лідерства до української нації.

Метод дослідження – системно-логічний підхід, аналіз та синтез, методи альтернативного менеджменту.

Стабільний розвиток японської економіки, завоювання значної долі промислових ринків японськими підприємствами, становлення компанії Toyota – всі ці фактори вказують на високий рівень ефективності застосування моделей управління, створених в цій країні. На сьогоднішній день до японських управлінських теорій відносять принципи Демінга, цикл Шухарта-Демінга, Just-in-Time, кайдзен, Lean виробництво, Total Quality Management, канбан, дзідока та інші. Висока ефективність цих теорій є доведеним фактом. Саме це спричинило збільшення випадків їх застосування поза межами Японії та інших азійських країн. Але фактором, який значно стримує розвиток японських методів, став менталітет людей в країнах, де починаються подібні впровадження. В представленій статті описується модель лідерства, яка є характерною для японського менеджменту, та проводиться її порівняння з моделлю лідерства, прийнятою в Україні. Також розглядаються менталітетні характеристики українців та способи впливу на вітчизняних робітників з метою впровадження азійської моделі лідерства. Впровадження таких інноваційних для України інструментів, як японська модель лідерства, може бути ефективним засобом підвищення якості управління. Але для досягнення цього необхідно реалізовувати подібне нововведення з врахуванням рис менталітету українців. Представлений в статті аналіз є базою для дослідження колективу конкретного виробничого підприємства та створення ефективної моделі українського лідерства.

Результати статті можуть бути впроваджені на виробничих підприємствах, в тому числі на підприємства транспортної галузі.

Прогнозні припущення щодо об'єкту дослідження – створення української моделі лідерства.
КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПРИНЦИПИ ДЕМІНГА, ЯПОНСЬКА МОДЕЛЬ ЛІДЕРСТВА, МЕНТАЛИТЕТ УКРАЇНЦІВ, ІНДИВІДУАЛІЗМ, КОЛЕКТИВІЗМ.

ABSTRACT

Doroshkevych D.V. The Japanese leadership model for ukrainian enterprises considering the mentality/ Dariya Vyacheslavivna Doroshkevych // Visnyk NTU. – K.: NTU. – 2012. – Vol. 26.

The article describes the Japanese model of leadership and the main features of its use at Ukrainian enterprises considering mentality of Ukrainian people.

Object of study – the Japanese model of leadership.

Purpose – to determinate the particular features of Japanese management theories' (including Japanese leadership model) usage at Ukrainian enterprises; the analysis of Ukrainian mentality; the adaptation of Japanese leadership model to Ukrainian nation.

Methods of study – system-logical method, analysis and synthesis, the methods of alternative management.

The stable growth of Japanese economics, the increasing market share of Japanese productive enterprises, the development of Toyota Company – all these factors shows the high efficiency level of Japanese management models' usage. Japanese management theories consists of Deming principles, Shuhart-Deming cycle, Just-in-Time, kaizen, Lean production, Total Quality Management, kanban, jidoka etc. the high efficiency of these theories are proved. That's why every year a lot of entrepreneurs out of Japan and other Asia countries want to provide these theories. But there is a factor that stops the development of Japanese theories. It is the mentality of nations. Article describes the model of leadership that is typical for Japanese management. This model is compared with the model of leadership that is typical for Ukraine. Also article describes the mental features of Ukrainians and the ways of influence to workers with the aim of Asian leadership model introduction. The implementation of such innovative instruments as Japanese leadership model may be the efficient tool for the increasing of management's quality. But for reaching the aim it is necessary to realize this innovation considering the Ukrainian mentality. The analysis in the article is the base for investigation of collective in concrete production enterprise and for development of efficient Ukrainian leadership model.

The results of this article can be used for all production enterprises including transport companies.

Forecast assumptions about the object of study – the development of Ukrainian leadership model.

KEY WORDS: DEMING PRINCIPLES, JAPANESE LEADERSHIP MODEL, UKRAINIAN MENTALITY, INDIVIDUALISM, COLLECTIVISM.

РЕФЕРАТ

Дорошкевич Д.В. Использование японской модели лидерства на украинских предприятиях с учетом особенностей менталитета / Дарья Вячеславовна Дорошкевич // Вестник НТУ. – К.: НТУ. – 2012. – Вып. 26.

В статье описывается японская модель лидерства и особенности ее использования на отечественных предприятиях с учетом особенностей менталитета украинцев.

Объект исследования – японская модель лидерства.

Цель работы – определить особенности использования японских теорий управления, в том числе японской модели лидерства, на украинских предприятиях; проанализировать черты менталитета украинцев; адаптировать японскую модель лидерства к украинской нации.

Метод исследования – системно-логический подход, анализ и синтез, методы альтернативного менеджмента.

Стабильное развитие японской экономики, завоевание крупной доли промышленных рынков японскими предприятиями, становление компании Toyota – все эти факторы указывают на высокий уровень эффективности от использования моделей управления, созданных в этой стране. На сегодняшний день к японским управленческим теориям относят принципы Деминга, цикл Шухарта-Деминга, Just-in-Time, кайдзен, Lean производство, Total Quality Management, канбан, дзидока и т.д. Высокая эффективность этих теорий является доказанным фактом. Именно это привело к увеличению случаев их использования вне Японии и других азиатских стран. Но фактором, который значительно удерживает развитие японских методов, стал менталитет людей в странах, где начинаются подобные внедрения. В представленной статье описывается модель лидерства, которая является характерной для японского менеджмента, и проводится ее сравнение с моделью лидерства, которая принята в Украине. Также рассматриваются менталитетные характеристики украинцев и способы

влияния на отечественных работников с целью внедрения азиатской модели лидерства. Внедрение таких инновационных для Украины инструментов, как японская модель лидерства, может быть эффективным средством повышения качества управления. Но для достижения этой цели необходимо реализовать подобное нововведение с учетом черт менталитета украинцев. Представленный в статье анализ является базой для исследования коллектива конкретного производственного предприятия та создания эффективной модели украинского лидерства.

Результаты статьи могут быть внедрены на производственных предприятиях, в том числе на предприятиях транспортной отрасли.

Прогнозные предположения о развитии объекта исследования – создание украинской модели лидерства.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ПРИНЦИПЫ ДЕМИНГА, ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА, МЕНТАЛИТЕТ УКРАИНЦЕВ, ИНДИВИДУАЛИЗМ, КОЛЛЕКТИВИЗМ.

УДК 338.532.4.025.24

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ЦЕНОВОГО СГОВОРА ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

Драгун Н.П., кандидат экономических наук, доцент
Ивановская И.В., магистр экономических наук

Постановка проблемы. Традиционными направлениями антимонопольного регулирования во всем мире, в том числе в странах СНГ, являются: пресечение ценового сговора на товарных рынках, предотвращение их монополизации, а также антимонопольный контроль слияний [1]-[4]. При этом борьба со сговором относится к наиболее проблемным его областям [5]. Основная сложность выявления ценового сговора заключается в том, что в антимонопольном законодательстве стран СНГ он не рассматривается как экономическое явление, которым по существу и является, т.е. представляет собой координацию действий товаропроизводителей на рынке, преследующих достижение определенных экономических целей, которые, как и способы их достижения, зависят от формы этой координации – явной или молчаливой. При этом для каждой из этих форм сговора также характерны свои субъекты, объекты, условия возникновения и существования, методы установления и поддержания жизнеспособности, а также факторы, определяющие вероятность возникновения и устойчивость во времени [6]. Игнорирование экономической сущности ценового сговора делает борьбу юридическими инструментами антимонопольной политики с его явной формой неэффективной, а с неявной – невозможной.

Цель исследования – разработать действенный методологический подход к выявлению и предупреждению ценового сговора производителей на товарных рынках, основанный на комплексном использовании как юридических и институциональных, так и экономических рычагов антимонопольной политики.

Существующий методологический подход к выявлению, пресечению и предупреждению ценового сговора товаропроизводителей. Проведенный нами анализ нормативных документов и практики антимонопольного регулирования ценового сговора производителей в странах СНГ позволил установить следующее:

а) в применяемом в настоящее время подходе к доказательству сговора первостепенное значение имеют прямые (вещественные) подтверждения его существования (документальные свидетельства; устные договоренности, зафиксированные с помощью специальных технических средств и т.п.). Сложность доказательства сговора заключается в том, что такие «улики» тщательно скрываются всеми участниками явного сговора, а в случае молчаливого вообще отсутствуют [7];

б) выявление ценового сговора осуществляется на основе анализа рыночных долей субъектов хозяйствования. В то же время применяемые для этого статические показатели – доли рынка субъектов хозяйствования, коэффициенты концентрации, которые указывают на усиление конкуренции по мере роста симметричности производителей по занимаемым долям рынка, не позволяют объективно оценить реальную ситуацию на товарных рынках в условиях сговора, поскольку он может не сопровождаться ростом, а часто приводит и к снижению уровня концентрации рынка [7];