

## Особенности использования в России опыта корпоративного управления Японии и Китая

*Елена Михайловна РОМАНОВА,*  
кандидат экономических наук, Совет Федерации  
Федерального Собрания РФ - эксперт в области  
малого и среднего предпринимательства,  
учёный-американист. e-mail: mola123@yandex.ru

УДК 339.9 + 658 + 332  
ББК 65.5 + 65.290-2 + 65.9  
P-693

### Аннотация

Автором проведён сравнительный анализ особенностей корпоративного управления в Японии и Китае на основе сложившихся веками традиций, берущих за основу взаимное доверие и уважение личности в коллективе; социальной ответственности, а также построенных на принципе взаимного уважения между сотрудниками и управляющими разного звена. Выявлены особенности и недостатки в российском топ-менеджменте, в конце исследования автором были сформулированы развернутые выводы по использованию рекомендаций российских и зарубежных специалистов в области менеджмента в отечественной практике управления предприятиями.

**Ключевые слова:** реструктуризация экономики, прямые иностранные инвестиции (ПИИ), корпоративное управление, компания, корпорация, менеджмент, «кайрэцу», «сюданы», «дзайбацу», «кабусики-гайся», учение «цзин цзи», «team building».

## Corporate management in Russia: Using the experience of Japan and China

*Elena Mihajlovna ROMANOVA,*  
Candidate of Economic Sciences, the Federation Council of Federal Assembly of the Russian Federation - the expert in the area small and average business, scientist-Americanist,  
e-mail: mola123@yandex.ru

### Abstract

The author conducted a brief comparative analysis of the features corporate control the “family” company, for example, “keiretsu” and peculiarities of management in the company in China based on centuries-old traditions that are based on mutual trust and respect for the individual in the team; social responsibility and the principle of mutual respect between employees and managers different managers. The Author of this article has revealed are features (peculiarities) and disadvantages and weaknesses with some problems in the Russian top management, in the end of the study, the author has formulated the main conclusions. The subject of research is the study of corporate governance in Japan and China. Object of research are main problems of corporative management in Russia at the present moment.

**Keywords:** restructuring of the economy, foreign direct investment (FDI), corporate governance, company, corporation, management, “keiretsu”, “suidans”, “zaibatsu”, “kabusiki-gaisya”, teaching “dzin dzi”, “team building”.



Корпоративное управление (от англ. corporate governance) представляет собой: 1) систему взаимодействия между акционерами и руководством компании (акционерного общества, корпорации), включая её совет директоров, а также с другими заинтересованными лицами, с помощью которой реализуются права акционеров [1.2, с. 216]; 2) комплекс механизмов, позволяющих акционерам (инвесторам) контролировать деятельность руководителей компании и разрешать возникающие проблемы с прочими группами влияния; 3) набор механизмов, которые используются для поддержания адекватного баланса между правами акционеров и потребностями совета директоров и менеджмента в процессе управления компанией; 4) подразумевает взаимодействие трех основных групп интересов – акционеров, совета директоров и топ-менеджеров компании.

**Особенности японского метода управления в «кайрэцу» (или “keiretsu”).** Само понятие «кайрэцу» представляют собой крупные корпоративные конгломераты и холдинги, являющиеся наследниками более старой формы корпоративной структуры, (ранее назывались «дзайбацу» – корпорации, находившиеся в семейном владении), и фундаментально связанные друг с другом в единый экономический кластер. Все эти компании носят «семейный» характер управления. Сами кайрэцу представляют собой современные объединения, но сохранили многие черты дзайбацу (последние существовали вплоть до 1945 г. и доминировали в японской экономике, их стратегии были тесно увязаны со стратегией государства. После поражения Японии во Второй мировой войне под давлением американских оккупационных властей крупнейшие дзайбацу были распущены). Отметим, что вклад дзайбацу в японскую экономику был огромен. Входящие в дзайбацу фирмы жестко контролировались холдинговой компанией вплоть до назначения в них управляющих. Дзайбацу той поры выполняли роль универсальных торговых домов, которые вели не только продажу японских товаров за рубежом, занимаясь в основном экспортом риса, хлопчатобумажной пряжи и угля, но и ведали всем ввозом, поставками в страну необходимого для промышленности сырья, материалов, продукции.

Кайрэцу представляют собой объединение фирм в устойчивые промышленно-финансовые группы, характерные для Японии. Объединившись в кайрэцу, несколько десятков разнопрофильных фирм образуют универсальный многоотраслевой концерн (очень часто с большим удельным весом предприятий тяжелой и химической промышленности). Высокая конкурентоспособность японских кайрэцу в значительной мере определяется характером связей между ними. Они носят долговременный характер и в результате их действия образуются стабильные группы – т.н. «кайрэцу». В них контроль и управление осуществляются децентрализованно, отсутствует видимое подчинение центру, что позволяет избежать обвинений в нарушении антимонопольного законодательства. В отличие от дзайбацу, в которых холдинговая компания жестко управляла и контролировала компании, в кайрэцу холдинг заменен советом президентов компаний-участниц, который и осуществля-



ет контроль и координацию посредством владения частью акций. Высокая конкурентоспособность японских компаний определяется в значительной мере характером связей между ними.

Из 100 крупнейших промышленных фирм Японии 70 являются членами той или иной кэйрэцу. Первоначально в Японии были только четыре дзайбацу: «Мицуи», «Мицубиси», «Сумитомо», «Ясуда». Став холдинговыми компаниями и владея пакетом контрольных акций, они контролировали развитие всей японской экономики. С конца XIX-начала XXI вв. широкое распространение получили «кэйрэцу». Например, торговый дом «Мицуи» оказался раздробленным более чем на 200, а «Мицубиси» – почти на 140 самостоятельных фирм. Акции, принадлежащие «семейным кланам», были пущены в свободную продажу. Однако все эти вместе взятые компании уже владеют 20-30% акций какой-либо компании и могут воздействовать на ее развитие. Поэтому проводимые регулярно совещания президентов компаний, образующих ту или иную кэйрэцу, фактически представляют собой собрания крупнейших акционеров этих компаний. Такое относительно мягкое управление делами позволяет им, с одной стороны, пользоваться преимуществами объединения, с другой – не лишает самостоятельности.

*Сейчас «кэйрэцу» представляют собой довольно мощный инструмент монополизации рынка, достижение группового консенсуса неформальными методами, для которых характерны ряд особенностей – их семь (а именно: 1) наличие собственной системы финансовых учреждений; 2) взаимное владение акциями; 3) объединение фирм внутри группы для реализации крупных или перспективных проектов; 4) наличие обязательств о взаимных поставках внутри группы; 5) организация общей универсальной торговой фирмы; 6) наличие системы регулярных совещаний руководителей фирм, входящих в кэйрэцу; 7) взаимный обмен сотрудниками, в том числе руководителями разного уровня) [6; с. 3].*

В настоящее время сама японская экономика представляет собой некую систему, представляющую собой единую производственную корпорацию и возглавляемую государством, которое стремится к созданию благоприятных условий для развития национальной экономики. Что включает в себя и развитие инфраструктуры за счет бюджетных средств, и оказание помощи отраслям и отдельным фирмам. В традиционной культуре Японии, преобладает система коллективизма (семья и коллектив как нечто общее), которая ценится намного выше, чем сам индивид и его уникальность. При этом, его интересы учтены и уважаются высшим руководством, чего нет в управлении компании в России, к сожалению.

Главная же *уникальность японской модели корпоративного управления* заключается в том, что по сравнению с большинством развитых стран доля государственного сектора в экономике страны незначительная. Государство в Японии является направляющей и ориентирующей силой развития экономики, но не руководящей. В Японии сформировалась развитая система государственного программирования, включающая разработку долгосрочных прогнозов и среднесрочных планов [2, с. 294-296; 6, с. 3; 16, р. 20].

Тенденции последних десяти лет указывают на полную реструктуризацию японской экономики (включая либерализацию торговли и услуг и проведение структурных реформ в экономике страны в конце 1990-х-2010-х гг.), а также изменения в переоценке традиционных форм организации крупного японского бизнеса с учётом сотрудничества с зарубежными коллегами [4;5;6,13; с. 87-106;7;9, с. 20].

Сеть японских корпораций имеют крепкие финансовые связи с сетью т.н. «семейных» корпораций. В экономическом словаре данное понятие расшифровано как «форма сотрудничества между банками и компаниями в Японии, которая объединяет их усилия и когда банки устанавливают тесные связи и союзы с теми компаниями, куда они инвестируют свой капитал (т.н. «банковские кэйрэцу»). Что способствует экономическому прогрессу в стране [2, с. 294-296;5, с. 69;10;11;12, с. 87-106]. Они были образованы в процессе дезинтеграции «дзайбацу» (когда японское правительство сохранило высокий уровень взаимосвязи корпораций посредством перекрестного владения акциями и когда японские корпорации обменивались пакетами акций, неформально договариваясь взаимно их не продавать). Так и появился сам термин «семейственности» компании.

В последние десятилетия, по мнению ведущих экспертов ЮНКТАД (UNCTAD), страна «Восходящего Солнца» стоит перед болезненной дилеммой: если её экономика станет более открытой или «транспарентной» (как того требуют иностранные, особенно американские инвесторы), тогда Япония может стать менее эффективной, но более доступной для внедрения иностранных корпораций, считают ведущие учёные. Безусловно, это беспокоит японских исследователей. На печальном опыте многих государств, это может привести к неблагоприятным последствиям в стране (включая увеличение «теневого бизнеса» по особым схемам утечки капитала из страны, используя «благоприятный налоговый режим» в стране и другие льготы для иностранных инвесторов) [10, с. 3-18;11;12, с. 87-106]. Что в дальнейшем приведёт к «захвату» корпораций ведущих отраслей экономики страны и приведёт к их полному поглощению. В результате, «семейные» японские корпорации могут развалиться [5, с. 69;6, с.3;16, р. 20]. Как считают учёные, такие неблагоприятные экономические последствия для экономики страны могут нарушить многовековой уклад «семейных ценностей» в Японии. В некоторых случаях, это может привести даже к повышению уровня экономической преступности в стране, включая незаконную утечку капитала из Японии в США по специальным «теневым» каналам бизнеса за рубеж, как например, в России [1;2;3, с. 294-296;4;10, с. 3-18;11;12, с. 87-106;13, с. 141-145].

Некоторые японисты полагают, что эту дилемму можно разрешить только в одном случае, если вывести кэйрэцу на международную арену. Это может быть достигнуто несколькими путями: 1) включение иностранных компаний и корпораций («кабусики-гайся», они легче адаптируются к американскому стилю управления структурой корпорации) в состав кэйрэцу. Яркий пример сказанному: это связи между «Мицубиси» и «Даймлер-Бенц»; 2) вывоз прямых иностранных инвестиций (ПИИ) японских компаний для распространения кэйрэцу за границу; 3)



формирования кэйрэцу в других странах, к примеру, открытие представительств собственных компаний за рубежом, и сохранение при этом контроля (мониторинга в режиме нон-стоп) штаб-квартиры в собственной стране; 4) формирование «открытости» инвестиционного климата в Японии при условии закрытости к стратегически важным секторам экономики в условиях повышенной секретности (что, собственно, и отражено во многих японских документах, которые представлены для зарубежных коллег на официальном сайте Министерство экономики, торговли и промышленности Японии (МЭТИ); Министерство финансов Японии (МОФ); Организации содействия развитию внешней торговли Японии (ДЖЕТРО) и др. [11;12, с. 87-106]. При этом, то, что «нужно» знать инвестору или бизнес-партнёру, открывающему свой бизнес в Японии – уже представлено и переведено на английский язык для иностранного инвестора, желающего «начать успешно свой бизнес в Японии». Остальное – скрыто под «грифом секретно» наподобие политики России в советские годы [3, с. 294-296;10, с. 3-18;11;12;13, с. 141-145].

Однако существует также группа исследователей, полагающих, что «кэйрэцу» не ограничивают, а, наоборот, поощряют конкуренцию. [6, с. 3]. Головной банк смягчает проблемы асимметричности информации между кредиторами и заёмщиками и предоставляет аффилированным компаниям своего рода гарантию во время финансовых неурядиц. Однако такая «сомнительная» эффективность от подобной конкуренции на 100% не доказана. Поэтому учёным предстоит тщательно изучить вопрос об эффективности «выведения» кэйрэцу на международный уровень.

Различают вертикальные и горизонтальные кэйрэцу. Вертикальные кэйрэцу, как было доказано многими экономистами, являются более эффективной формой организации, чем вертикально интегрированные корпорации в США, обладая всеми преимуществами вертикальной интеграции и относительно гибкой корпоративной структурой. В горизонтальных же кэйрэцу сейчас происходит перегруппировка сил. Слияния и поглощения последних лет свидетельствуют об обострении конкуренции на мировых рынках [5, с. 69; 6, с. 3; 16, р. 20].

Наиболее ясную картину межфирменных связей представили российские учёные А. Евсеенко и Н. Некрасовский, говоря, что «японская экономика предстаёт перед нами как упорядоченная многоуровневая система интеграций, представляющая собой тесные связи между промышленным и финансовым секторами. При этом, по их мнению, наиболее распространёнными формами упорядочения фирм являются разновидности вертикальной интеграции «кэйрэцу». Иерархические вертикали возникают из естественной направленности технологических цепочек смежников к конечному продукту. Тот же принцип реализуется на следующих структурных уровнях. На самом верхнем структурном уровне система упорядочена горизонтальной интеграцией, т.е. «сюданами». Они служат как бы куполами, укрывающими сверху упорядоченные группы пирамидальных кэйрэцу [5, с. 69; 6, с. 3;16, р. 2; 14]. Современной тенденцией развития бизнеса является создание интегрированных корпоративных структур. Кэйрэцу, как одна из форм интеграции

хозяйствующих субъектов, в своё время доказала свою эффективность и в ближайшем будущем не исчезнет [5, с. 69;6, с. 3;14,с. 21;16, р. 20].

Условно по специализации «кэйрэцу» подразделяются на три основных типа: финансовые, производственные и торговые. Однако их многопрофильность не позволяет строго разграничить эти типы кэйрэцу. Финансовые кэйрэцу, как правило, объединены вокруг банка или общей торговой фирмы. В этих группах высока доля взаимного владения акциями и развита система взаимных поставок (однако только в том случае, если по качеству и стоимости она не уступает продукции сторонних фирм). Крупнейшие кэйрэцу такого типа: «Мицуи», «Мицубиси», «Сумитомо», «Фуджи», «Даи-Ичи», «Санва». Эти шесть групп играют важную роль в экономике страны. Финансовые кэйрэцу: «Хитачи», «Мацусита», «НЕК», «Фудзицу». Они появились в результате образования у крупных фирм многочисленных филиалов и дочерних фирм, сохранивших тесные финансовые взаимоотношения между собой и с центральной фирмой.

Сравним японскую модель управления с китайской моделью. В целом, они схожи. Культура китайского предприятия (так же как и японского) основывается на структурной сбалансированной философии, которая исходит из древней китайской философии. Китайские компании являются неиссякаемым источником свежих идей и нового способа мышления в плане менеджмента. В Китае принадлежавшие государству предприятия в основном регулируемые корпорации-гиганты. Сегодня у Китая (каку Японии) можно поучиться управлению даже больше, чем у многих других стран мира.

За последние тридцать лет китайские компании научились использовать свой подход в управлении, так как им приходится работать в беспокойной среде. Оптимизм китайцев равно как и их трудолюбие, стремление к новаторству, изучение и использование зарубежного опыта и применение его на практике в производстве своей продукции, а также их искусство «самоусовершенствования» в «режиме нон-стоп» может впечатлить любого. Учёных удивляет их стремление к труду и выживанию в условиях массовой урбанизации, кризиса, жёсткой конкуренции огромных, сельских рынков и повсеместной коррупции. Государственная доктрина управления в Китае уходит корнями в учение «цзин цзи», понимаемое как возвращение жизни посредством творчества человека-мудреца, нацеленное на гармонизацию мира ради всего живого, и прежде всего народа. Сегодня сочетание «цзин цзи» скорее означает не только «экономику» или «политику», но понимается учёными по Китаю намного шире и понимаются как некая «деятельность правителя» (т.е. управление) [7; с. 378-380]. В соответствии с научными трудами ведущих китайских исследователей, ключевые понятия китайского подхода к менеджменту представляют собой «возвращение жизни», гармония и творчество, а сам китайский менеджмент можно кратко назвать «гармонизацией всего сущего с целью вспомоществования народу». Еще одна важнейшая черта китайской культуры, определяющая во многом китайский менеджмент, – это уверенный взгляд на мир и правильное отношение ко времени [7; с. 378-380;8, с. 68-69].



Крупные предприниматели Китая также используют свой подход в управлении людьми, и, как японцы в «кэйрецу» традиционно привыкли рассматривать сотрудников своей организации как «членов большой семьи». Однако в ответ китайские руководители много требуют от них. Президенты компаний часто начинают со скромного бизнеса и в скором времени добиваются больших высот. Яркий пример сказанному: трое из легендарных основателей китайских компаний: Чжан Жуйминь (Haier), Ху Вейгуи (ZTE) и Лу Гуанчию (Wanxiang) начинали свой карьерный путь с работы на заводе в скромных должностях. Другие же компании в Поднебесной были основаны торговцами, учителями или госслужащими [7; с. 378-380; 8, с. 68-69].

Постоянное самоусовершенствование у японцев и китайцев входит в основу управленческой деятельности. Причём, упомянутые автором китайские компании постоянно создают альянсы, разрабатывают большое количество новых продуктов и не боятся инвестировать в разные сферы деятельности. У руководителей крупных компаний в Китае есть два общих подхода в управлении: 1) создание собственных экосистем и наращивание капитала с нуля с учётом налаживания отношений с сотрудниками, поставщиками, госчиновниками и наращивании своего капитала; 2) это широко распространённый среди основателей китайских компаний управленческий метод, основанный на знании принципов государственного управления и управлении коммерческими операциями.

Процесс управления в Китае представляет собой достижение баланса в отношениях между компанией и персоналом, компанией и клиентами, между отделами для получения выгоды. Каждый руководитель предприятия должен уметь достигать баланса и иметь способность организовывать группу для решения поставленных задач. В настоящее время китайские компании приглашают на работу высококвалифицированных специалистов (талантливых студентов, которые почерпнули «зарубежный опыт» в использовании высоких технологий) как из-за рубежа, так и внутри страны. Однако они должны иметь управленческий опыт или же работать за рубежом для создания команды высшего уровня под названием «воздушный десант» [7; с. 378-380; 8, с. 68-69].

В традиционной культуре и Китая, и Японии, преобладает система коллективизма (семья и коллектив воспринимается как нечто общее), которая ценится намного выше, чем сам индивид. Но его интересы учтены и уважаются высшим руководством, что нет в управлении компании в нашей стране, к сожалению. Руководителями китайских и японских компаний высоко ценятся сотрудничество и трудолюбие сотрудников. В России же, как считают российские учёные, преобладает фактор наличия «тесных родственных связей», которые решают дальнейшую судьбу и карьеру того или иного специалиста-соискателя на вакантное место. В то время как суть китайского бизнеса заключена же в умении приспособления к окружающей среде и максимальной поддержке талантливого специалиста. Практика управления, которая развивается в определенной степени ограниченных условиях внутри страны, становится более аутентичной, вертикально организованной и локализованной. [6, с. 3; 7; с. 378-380; 8, с. 68-69].

В то время как западная модель системы управления и организации традиционно отдает приоритет крупным формам производства (они открывают возможности экономии на размерах производства и совокупных издержках, повышая норму и массу прибыли), то китайский вариант исходит из преимуществ малых фирм. Согласно западному подходу, ключевая роль в обеспечении роста производительности труда и рентабельности отводится совершенствованию систем управления и организации производства, опыта и квалификации менеджеров, а по китайской системе (на стадии ее генезиса) этот элемент не прослеживается. По западной концепции управления центральное место отводится обеспечению лояльности работника своей компании. Китайский опыт, в свою очередь, свидетельствует о прямо противоположном подходе. Западная же система исходит из необходимости децентрализации управления, когда важные блоки функций делегируются менеджерам среднего и низшего звена, а также неуправленческому персоналу. Китайский вариант исходит из обратного подхода: чем важнее задача, тем меньше следует делегировать полномочия по ее реализации.

Ведущие специалисты из Европы полагают, что в современных условиях раз в пять лет фирме следует обновлять руководство, особенно его верхний эшелон, чтобы вдохнуть новые идеи, выйти на новые горизонты. В практике китайского менеджмента практикуется прямо противоположный подход, согласно которому возраст рассматривается как символ мудрости и ума предпринимателя, стоящего во главе дела.

Следовательно, у китайских коллег есть чему поучиться на практике. В то же время китайский менеджмент выступает как «антипод западной концепции управления. Для того чтобы понять секреты успехов этой системы, следует изучить основные принципы подхода управления компанией в Китае [3, с. 294-296; 7; с. 378-380; 8, с. 68-69]:

1. Принцип «исправления имен». В соответствии с этим принципом конфуцианской философии, процесс управления есть исправление «неправильного» хода вещей и явлений и установление «правильного».

2. Принцип «открывающихся врат», или цикличности заключается в том, что реакция руководителя на событие должна соответствовать временному циклу.

3. Принцип гармонии. Суть которого заключается в том, чтобы сохранить очень высокий уровень равновесия управляемой системы. Это достигается благодаря способности руководителя реагировать на изменения до того, как они начали проявляться.

4. Принцип опосредованного воздействия. В Китае руководитель никогда не пытается решать проблему прямо в «лоб» сотруднику (то есть никогда не заявит напрямую о какой-либо проблеме), но сделает это, как правило, через изменение равновесия в системе с учетом соблюдения морально-этических принципов. Принцип уважения себя и других в коллективе – вот основа труда в китайском обществе.

5. Принцип «дальновидения» означает способность делать далеко идущие выводы на основе незначительных признаков. В этом китайские менеджеры схожи с



японскими руководителями компании, которые также любят чётко рассчитывать статистические данные и на их основе делать точные прогнозы на будущее, если речь идёт о стратегических планах компании.

6. Принцип соблюдения нравственных оснований (законов) управления и 7. Принцип соблюдения ритуалов и иерархии. Ритуал на Востоке является на протяжении тысячелетий важным идеологическим инструментом власти (причём, это соблюдается не только в Китае и Японии, но и других странах Восточной Азии), роль которого связана с бытовавшими в общественном сознании представлениями о «правильном поведении».

8. Принцип индивидуального подхода. В Китае принято подбирать человека под конкретную задачу и отбор претендентов каждый раз делается по тем качествам, которые требуются для выполнения данного задания и строго с учётом узкопрофильной специализации и тех или иных теоретико-практических навыков специалиста.

9. Принцип личной ответственности связан с использованием в управлении авторитета и личного примера работника в компании.

10. Принцип семейственности. По китайским представлениям, в основе управления чем-либо лежит принцип управления семьёй (здесь мы видим абсолютное сходство с управленческим менеджментом в Японии).

11. Принцип адекватности наград и наказаний. У китайцев (как и у японцев, впрочем) с древних времён созданы и существуют по настоящее время чётко прописанные и систематизированные уложения о поощрениях и наказаниях как некий уклад или свод законов в топ-менеджменте.

12. Принцип «точечного» воздействия на ситуацию представляет собой принцип воздействия на ключевые «точки» ситуации с целью ее изменения с минимальными издержками, как материальными, так и моральными [14, с. 21].

Ключевыми понятиями китайского подхода к менеджменту (впрочем, здесь он весьма схож с японской моделью управления) оказываются «вращивание жизни, гармония и творчество», а китайский менеджмент можно кратко назвать «гармонизацией всего сущего с целью вспомоществования народу» [7; с. 378-380]. Еще одна важнейшая черта китайской культуры, определяющая во многом китайский менеджмент, – это взгляд на мир и отношение ко времени. Другая черта - китайцам свойственно целостное, «холистическое» восприятие действительности или уважение «философии целостности» (сам термин «холизм» разработан южноафриканским философом и политическим деятелем Я.Смэтсом в 1926 г. и построен на онтологическом принципе холизма, гласящий: «целое всегда есть нечто большее, чем простая сумма его частей»). Еще одна важнейшая черта китайского мироощущения – это чувство времени, момента [8, с. 68-69].

Умение выживать в условиях постоянного хаоса отличает китайское мироощущение, и оно же является залогом стратегического успеха китайцев в мире победившего постмодерна, китайцы способны выращивать «семена перемен буду-

щего» и действовать сообразно, превращая хаос в гармонию. На протяжении всего времени существования китайская культура управления (равно как и японская) накапливала целый свод знаний и изучала опыт, впоследствии чего она обрела реальную силу и надёжно укоренилась в душе каждого китайца [7; с. 378-380]. Сотрудничество и трудолюбие ценятся руководителями китайских компаний и признаются за основу, также как и в успешной японской модели управления персоналом в семейной «кэйрецу». Сам китайский менеджмент базируется на следующем принципе: «Дела зависят от человеческого отношения», человеческий фактор и его уважение высшим звеном в компании принимается за основу управления, как в китайской, так и японской компании. [7, с. 378-380; 8, с.68-69; 14, с. 21; 16, р. 20].

Главная способность руководителя китайской компании основана на древнекитайской философии – это искусство «видения» того, что «тьма вещей» между собой взаимосвязана. Что отражает своеобразный взгляд на мир и отношение ко времени как к «скоротечности всего бытия». Успешный руководитель в китайской компании разрабатывает «способность выделять эти связи и понимать то, как они осуществляются» и разрабатывает «принцип точечного воздействия на ситуацию» [7; с. 378-380; 8, с. 68-69; 14, с. 21]. Данный принцип предполагает «умение находить узловые точки влияния на ситуацию в целом, а затем грамотно и предельно точно воздействовать на них. Российская система управления, несомненно, отличается от европейской. Обусловлено это множеством факторов. В России менеджмент появился сравнительно недавно, с зарождением рыночных отношений и развитием предпринимательства. Основой его являются человеческие ресурсы (работники) и предпринимательская деятельность.

Автор подчёркивает, что главная же уникальность японской модели корпоративного управления заключена в том, что по сравнению с большинством развитых стран доля государственного сектора в экономике страны незначительная. Государство здесь является направляющей и ориентирующей силой развития экономики, но не руководящей. В Японии сформировалась развитая система государственного программирования, включающая разработку долгосрочных прогнозов и среднесрочных планов [2, с. 294-296; 6, с.3; 16, р. 20].

Также следует понимать, что японские методы управления в корне отличны от европейских, американских и русских. Основные принципы японского и европейского менеджмента лежат совершенно в разных плоскостях и имеют очень немного точек пересечения. Кроме того, в Европе, США и нашей стране отсутствуют уклад «семейных ценностей» и уважение к «клану семьи», как в Японии. Возможно «семейственность» отчасти присутствует в некоторых компаниях Великобритании, Франции и Германии. Но их немного. В России же акцент в управлении ставится на принципе выживания индивидуума в социуме компании (т.е. «каждый сам за себя»). Причём, за получение «заветного места» управленца в российской компании борются все сотрудники. Порой они используют в своей борьбе самые нетрадиционные способы, к сожалению. Главный акцент в западных и американ-



ских компаниях ставится на максимальное получение выгоды (прибыли) в кратчайшие сроки любыми путями. При этом на работу могут быть наняты, к примеру, сотрудники из развивающихся стран (Вьетнам, Бангладеш, Индия), которые будут трудиться 24 часа в сутки за сущие копейки. При этом управленец в такой компании ставит упор на свой карьерный рост «любыми путями» (получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями в кратчайшие сроки). Подобного в Японии не встретишь [10,11; с. 3-18;12, с. 87-106;14, с. 21;13;16, р. 20]. Очевидна разница и в акцентах управления в западных или американских компаниях если сравнить их с китайскими или японскими.

Особенности японского метода управления в «кайрецу». Японский метод управления отличается от методов, используемых в большинстве стран Европы и США прежде всего своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий – повышение эффективности работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников за счёт их обучения на месте с целью постоянного усовершенствования их трудовых навыков.

В целом японское управление (впрочем, как и китайское) отличает упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, коллективизм, уважение моральных качеств служащих и психологические тренинги на местах. Компания в Японии воспринимается сотрудником прежде всего как семья, где уважают, «принцип уважения» достоинства каждого сотрудника. Чего, например, нет у нас в нашей стране, к сожалению. Это является основой успеха любой японской компании либо корпорации, ориентированность на стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими. Известный японский учёный Э. Майо в своих «трудах, доказал, что «работа есть групповая деятельность» [6, с. 3;14,с.21;16, р. 20].

Другой немаловажной особенностью и японского, и китайского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Вспомним известное утверждение древнегреческого философа Сократа о том, что «я знаю, что ничего не знаю» (*scio me nihil scire* или *scio me nescire*). Это крылатая фраза применима и к использованию крылатой латыни японским работником – «*nosce te ipsum*» (или «познай самого себя»). То есть, по мнению Сократа, «зная о своём незнании, я знаю больше, чем все остальные. То есть японский сотрудник в компании постоянно находится в состоянии самоусовершенствования [6, с. 3]. Японские специалисты любят учиться на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта (в этом они схожи с китайцами), они искренне привержены к любой инновации как основе экономического роста. Современное японское управление приобрело «дух открытости» для своих сотрудников при соблюдении «принципа закрытости» к своим профессиональным тайнам управления в компании для иностранных коллег. Данный принцип открытости позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем. В процветающей «семейной» японской компании все устро-

ено безупречно, что является сущностью хорошего, «правильного» и успешного менеджмента. Как считают российские учёные, такой японский опыт стоит позаимствовать [6, с. 3].

На данном этапе автор имеет цель выделить особенности российского менеджмента. Их семь. Во-первых, как утверждают эксперты, в связи с учётом нашего особого русского менталитета менеджмент в нашей стране не использует ценности уроков восточного, западного или американского менеджмента, но стремится к созданию собственных форм и методов управления. Российские деловая культура и этикет отличаются от норм, принятых в других странах, и это не проблема россиян, а уникальность национального характера [1, с. 180-184; 2; 9, с. 12]. Так, известный российский учёный Прохоров А.П. отмечает, что «все русские, от грузчика до генерального секретаря, держат в своем сознании два разных варианта поведения, соответствующих стабильному и нестабильному состоянию системы управления» [9, с. 12]. Именно подобный «дуализм» является главной чертой отечественной ментальности. Российский менеджмент занимает промежуточное положение между американским менеджментом, базирующемся на индивидуализме, и в отдалённом понятии на японском (который основан на «психологии группизма»).

Во-вторых, для русской модели менеджмента отношения внутри коллектива, моральный дух в коллективе, как правило, гораздо важнее самого бизнеса и заработной платы, что значительно отличает ее от американского или какого-либо менеджмента в других странах. Для большинства сотрудников, работающих в российском предприятии, работа является скорее целью, а свободное время – лишь способом набраться сил перед трудовыми буднями. В то время как японец и китаец отдохнёт с пользой для компании.

В-третьих, российскому менеджменту характерна жесткая субординация между руководителем и подчиненным. Причём, воздействие осуществляется не на конкретного индивидуума, а на коллектив в целом [1, с. 180-184; 2; 9, с. 12; 4, с. 189-196]. При этом сотрудник компании пытается скрыть свои недочеты, избежав тем самым увольнения и денежного наказания (что просто исключено в японской и китайской модели управления компанией).

В-четвёртых, в России отсутствует продуктивность. Амбициозные люди зачастую не только не приветствуются в компании, желающие добиться больших успехов и выделиться из основного коллектива своими достижениями, умом, талантом. Но они и могут быть уволены без выходного пособия. Отсутствие «проактивности» и подчинение внешним условиям при подавлении внутренних стремлений и стимулов считается большими недостатками, причём, как в российских, так и западных компаниях. [1, с. 180-184; 2; 9, с. 12; 4, с. 189-196]. Умение работать в команде часто в российской компании проходит сложным образом (он строится на методе «кто первый встал, тому и тапки»), преобладает дух лидерства и устранение соперников, отсутствует система уважения внутри коллектива. Все это мешает



карьерному продвижению сотрудника. В редких случаях в России используются «радикальные методы», к которым прибегают и конкурирующие фирмы, и сами руководители, и их сотрудники, нередко используя услуги «теневого преступного бизнеса». В-пятых, в иностранных компаниях придается огромное значение умению проводить определенные успешные тренинги по сплочению команды корпоративные вечеринки, совместные выездные мероприятия (под названием “team building”) [1, с. 180-184; 3, с. 294-296; 9, с. 12]. Но в российских компаниях только зарождается данная тенденция к внедрению подобного рода корпоративного духа. В настоящее время в талантливом управленце и его сотрудниках особо ценится коммуникабельность и умение найти подход к различным людям при наименьших потерях для компании. В-шестых, российским компаниям свойствен авторитарный стиль управления с жестким контролем за принятием решений их дальнейшей реализацией и полной зависимостью сотрудников от произвола руководства. Одной из особенностей российских компаний является быстрое приспособление к внешним изменениям в условиях конкуренции и готовность к неудачам (хотя, это является нежелательным). Здесь отчасти мы похожи на китайцев. Именно поэтому важным условием при приеме на работу является мобильность сотрудника. При этом текучесть кадров и поиск возможностей по удержанию талантливого сотрудника (как в Японии и Китае) на является целью для российского руководителя.

У российских компаний (в отличие от иностранных) зачастую возникают проблемы с внутренней реорганизацией компании и подобный «риск-менеджмент» редко оправдывает себя на практике [1, с. 180-184]. К примеру, западные и американские менеджеры придерживаются другой методики. Для повышения производительности труда они могут устанавливать невыполнимые планы с нереальными показателями. В данной ситуации сотрудники мотивированы работать, и в случае неудач они все равно получают небольшую премию, а выполнение плана является приятной неожиданностью для руководства в соответствии с его планом [1, с. 180-184].

В-седьмых, сам процесс переговоров в российском менеджменте часто рассматривается как процесс «выиграл – проиграл», а не как «выиграл – выиграл», компромиссы рассматриваются как слабость стороны: российские управленцы могут даже потерять самообладание и уйти с переговоров. В некоторых случаях в нашем менеджменте могут применяться методы угроз вовсе прекратить отношения в попытке заставить партнера пойти на немедленные уступки. В «фазе процесса заключения сделки», российские управленцы предпочитают утвердить все намерения в письменной форме и могут настаивать на подписании документов. Российский менеджмент по-прежнему использует такой специфический подход, когда «результат оправдывает средства» [1, с. 180-184].

В-восьмых, есть радикальные недочеты в управлении компанией в России. А именно: наша страна принадлежит к группе стран с «полихроническим восприятием времени». Иначе говоря, это выражается нарушением временных рамок

(опоздания, прогулы, задержки сроков выполнения работы) и некачественное выполнение работы. Они являются скорее нормой, чем исключением (по известному российскому принципу, «потому что и так платят мало за такой колоссальный труд»). Это сопровождается ещё одной неблагоприятной и очень характерной для России чертой, которой является обусловленность карьерных успехов личной симпатией начальника и обязательными (но внегласными для других) родственными связями.

В настоящее время большинство молодых российских бизнесменов превращаются в более стабильных и надежных партнеров. Российский стиль руководства постепенно обретает новые формы, а российские лидеры совершенствуют свой стиль руководства. Так как многие бизнесмены обладают академическими знаниями ведения бизнеса (включая высшие курсы управленцев MBA) и способны дипломатически решать проблемы бизнеса, говорят на нескольких иностранных языках (включая, немецкий, английский, китайский языки). Такие успешные управленцы-новаторы более пунктуальны и ориентированы на решение проблем бизнеса, чем их предшественники, которые более реалистичны и используют индивидуальный подход в построении своего бизнеса. Новое поколение предпринимателей более эгалитарно и охотно взаимодействуют с иностранными партнерами (в этом они схожи с японками и китайками). В большинстве российских компаний руководители являются умными, высокообразованными с учёными степенями, эрудированные, изобретательные, творческие и очень способные личности, способные умело применить новшества в корпоративном управлении, позаимствованные у зарубежных коллег. Как считают российские эксперты, российская корпоративная культура требует кардинальных изменений и внедрения в управление компании более умных, талантливых и целеустремлённых руководителей как на низшем, среднем, так и высшем уровнях.

Таким образом, успешный менеджмент вскоре будет зависеть от способности менеджеров применить и другие стили управления, например, демократический (участие сотрудников в управлении компанией, привлечение референтов и экспертов, власть, основанная на вознаграждении). Принципы построения кадровой политики в организациях Японии и Китая во многом являются отражением древнейших постулатов культур этих стран. И эти особенности следует учитывать всем участникам переговоров, интересы которых зачастую не только не учитываются в нашей стране, но и не уважаются.

К примеру, отличительными чертами немецкого, японского и китайского менеджмента являются: стратегичность; высокая дисциплина; более длительный процесс внедрения новшеств при модернизации производства, умение вести переговоры с пользой для всех сторон. В то время как в России необходимо повысить внимание к персоналу (путём нон-стоп тренингов внутри компании) и качеству продуктов труда со стороны самих управляющих компании. Для этого российским управленцам все же следует провести очень тщательное изучение разных стилей



управления (Японии, Китая) и «экстрактирование» зарубежного опыта азиатского корпоративного управления, которые представляют модификацию «грамотной комбинации как помощи работникам и их поощрения, вознаграждения, уважения ко всем сотрудникам на местах, так и внимания к строгому выполнению поставленных перед организацией целей» с учётом неизменной заботы о подчиненных и достойной оплаты труда при их соблюдении нести дополнительную ответственность (как в Японии и Китае) [1-4; 6; 8; 14; 15; 16].

Таким образом, внимательно изучив японский и китайский опыты корпоративного управления, автор может сделать вывод, что одним из самых актуальных направлений современных экономических исследований является проблема глубочайшего исследования корпоративного управления в условиях глубокой и широкомасштабной трансформации в экономике России. Это вызвано как научно-техническим прогрессом, так и ее системными и структурными преобразованиями, в настоящее время осуществляемыми в процессе формирования рыночной экономики и политической демократии. Корпорация и искусство корпоративного управления между собой тесно взаимосвязаны. Однако в России корпорации пока не справляются с ролью ключевого звена нашей современной экономики как института менеджмента. В то время как компании и корпорации в развитых странах мира являются неотъемлемым атрибутом системы власти. Следует отметить, что в России национальная модель корпоративного управления, к сожалению, еще пока находится на стадии формирования, управленческие механизмы и новшества, связанные с ними простаивают и не находят себе достаточного применения и приспособления в новых условиях.

России необходимо позаимствовать «уважительный подход» каждому сотруднику (применяемый как в Японии, так и Китае). Он основан на вознаграждении, а также на том, что сотрудники, есть «величайшее достояние» [6, с. 3]. Правильно построенная система корпоративного управления не только позволяет избежать потери активов компании, но и рассматривается в качестве гаранта финансовой прозрачности, подотчетности компании и ответственности инвесторов.

Для минимизации негативных воздействий финансово-экономического кризиса российским компаниям необходимо не только решить новые задачи по корпоративному управлению, но научиться выстраивать новейшую эффективную и адекватную новым условиям систему корпоративного управления. При этом руководитель компании должен стремиться не к личному авторитету, а к получению уважения со стороны сотрудников как конечному результату [6, с. 3].

А сотрудники должны, как, например, в Японии, иметь свободный доступ к администрации и научиться воспринимать «успех фирмы как свой успех» [6, с. 3]. Этому и всему вышесказанному следует особым образом поучиться российским управленцам у японских и китайских коллег, полагает автор данной статьи. В заключении следует отметить, что Япония (как и Китай впрочем) стала «страной собраний ради достижения единодушных решений. Гармония превыше все-

го. Мир без доброты страшен; мир без труда упадочен» [6; с.3]. И в этом скрыты истины древних японских мудрецов, которые воплотили ведущие японские топ-менеджеры в жизнь сквозь многие века в форме управления компанией в «кэйрецу».

### БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Алексеев А. С., Пантелеев С. С., Голодаев Д. М., Савина А. О., Крыжевская С. И., Васина А. В. Особенности современного российского стиля управления // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2016.- Т. 43. - С. 180-184. - URL: <http://e-koncept.ru/2016/76446.htm>;
2. Бадмаева С.В., Тимофеева Е.К. Влияние «российского менталитета» на стиль российского менеджмента // Психологическая наука и образование, № 5, 2010. С. 68-76.
3. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала: Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы: [В 2-х т.]. - М.: «МНИИПУ», 1998. Т. 1.- 816 с.
4. Гончаренко Л.П., Филин С.А., Фатьянова И.Р., Мирошин А.В. Кафедра, где готовят топ-менеджеров и предпринимателей для управления инновационной экономикой // Вестник академии, № 1, с. 189-196, 2015; Губин Е.П. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе Практическое пособие. - М.: Юристъ, 1999. – 248 с.
5. Евсеенко А., Некрасовский К. О японских «сюданах» // Российский экономический журнал. - 1991.- №12. -С. 92-105
6. Леонтьева Е. Японская экономика вчера, сегодня, завтра: Общие условия развития // Знакомьтесь - Япония. - 2000. - № 26. - С. 3.
7. Особенности управления персоналом в Китае. Ван Лицзюнь. // Молодой учёный. - 2016. - №28 (132) /2016. Рубрика «Экономика и управление», с.378-380.
8. Попович, Н. А. Китайский менеджмент как способ управления компаниями / Н. А. Попович // Вестник Омского университета. Серия Экономика. - 2008. - №3. - С. 68-69.
9. Прохоров А.П. Русская модель управления. - М.: Эксмо, 2009. 384 с..
10. Романова Е.М. Прямые инвестиции США на рубеже XX веков. Рубрика «Маркетинг: методы, формы, исследования», Маркетинг №1, М., стр.3-18.
11. Романова Е.М. Япония и Америка: уроки экономического сотрудничества (и для России тоже). Политика, экономика // Азия и Африка сегодня. №9. 2007. С. 12-19.
12. Романова Е.М. Американские прямые инвестиции в экономику Японии. США-Канада: экономика-политика-культура. ИСКРАН. 2007. №9, стр.87-106.
13. Романова Е.М. Об основных источниках угроз научно-технологическому развитию России на примере изучения источников угроз информационной, экономической и национальной безопасности. Россия: тенденции и перспективы развития. Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Вып. 12/ РАН. ИНИОН. Отд. науч. сотрудничества; Отв. ред. В.И. Герасимов. -М., 2017. -Ч. 3. - 978 с.
14. Скрипников С. Бесовство предпринимательства // Эксперт. - 2006. -№ 3. -С. 21.
15. Филин С.А. Концепция новой инновационной управленческой культуры и глобальный менеджмент // Инновации. № 3, с. 69-74, 2006.
16. Aoki M/ Toward an economic model of the Japanese firm // Journal of Economic Literature, March 1990. – p.44-54.



**BIBLIOGRAFIJA:**

1. Alekseev A. S., Panteleev S. S., Golodaev D. M., Savina A. O., Kryzhevskaja S. I., Vasina A. V. Osobnosti sovremennogo rossijskogo stija upravlenija // Nauchno-metodicheskij jelektronnyj zhurnal «Koncept». - 2016. - T. 43. - S. 180-184. - URL: <http://e-koncept.ru/2016/76446.htm>;
2. Badmaeva S.V., Timofeeva E.K. Vlijanie «rossijskogo mentaliteta» na stil' rossijskogo menedzhmenta // Psihologicheskaja nauka i obrazovanie, № 5, 2010. S. 68-76.
3. Goncharov V.V. V poiskah sovershenstva upravlenija: Rukovodstvo dlja vysshego upravlencheskogo personala: Opyt luchshih promyshlennyh firm SShA, Japonii i stran Zapadnoj Evropy: [V 2- h t.]. - M.: «MNIIPU», 1998. T. 1.- 816 s.
4. Goncharenko L.P., Filin S.A., Fat'janova I.R., Miroshin A.V. Kafedra, gde gotovjat top-menedzherov i predprinimatelej dlja upravlenija innovacionnoj jekonomikoj // Vestnik akademii, № 1, s. 189-196, 2015; Gubin E.P. Upravlenie i korporativnyj kontrol' v akcionernom obshhestve Prakticheskoe posobie. - M.: Jurist#, 1999. – 248 s.
5. Evseenko A., Nekrasovskij K. O japonskih «sjudanah» // Rossijskij jekonomicheskij zhurnal. - 1991. - №12. -S. 92-105
6. Leont'eva E. Japonskaja jekonomika vchera, segodnja, zavtra: Obshhie uslovija razvitija // Znakom'tes' - Japonija. - 2000. - № 26. - C. 3.
7. Osobnosti upravlenija personalom v Kitae. Van Liczjun'. // Molodoj uchjonyj. - 2016. - №28 (132) /2016. Rubrika «Jekonomika i upravlenie», s.378-380.
8. Popovich, N. A. Kitajskij menedzhment kak sposob upravlenija kompanijami / N. A. Popovich // Vestnik Omskogo universiteta: Serija Jekonomika. - 2008. - №3. - S. 68-69.
9. Prohorov A.P. Russkaja model' upravlenija. - M.: Jeksmo, 2009. 384 s..
10. Romanova E.M. Prjamyje investicii SShA na rubezhe XX vekov. Rubrika «Marketing: metody, formy, issledovanija», Marketing №1, M., str.3-18.
11. Romanova E.M. Japonija i Amerika: uroki jekonomicheskogo sotrudnichestva (i dlja Rossii tozhe). Politika, jekonomika // Azija i Afrika segodnja. №9. 2007. S. 12-19.
12. Romanova E.M. Amerikanske prjamyje investicii v jekonomiku Japonii. SShA-Kanada: jekonomika-politika-kul'tura. ISKRAN. 2007. №9, str.87-106.
13. Romanova E.M. Ob osnovnyh istochnikah ugroz nauchno-tehnologicheskomu razvitiju Rossii na primere izuchenija istochnikov ugroz informacionnoj, jekonomicheskoi i nacional'noj bezopasnosti. Rossija: tendencii i perspektivy razvitija. Rossija: tendencii i perspektivy razvitija. Ezhegodnik. Vyp.12/ RAN. INION. Otd.nauch. sotrudnichestva; Otv. red. VI. Gerasimov. -M., 2017. -Ch. 3. - 978 s.
14. Skripnikov S. Besovstvo predprinimatel'stva // Jekspert. - 2006. -№ 3. -S. 21.
15. Filin S.A. Koncepcija novej innovacionnoj upravlencheskoj kul'tury i global'nyj menedzhment // Innovacii. № 3, s. 69-74, 2006.
16. Aoki M/ Toward an economic model of the Japanese firm // Journal of Economic Literature, March 1990. –p.44-54.

