

---

# ҚАЗІРГІ ЗАМАҢҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ МАРКЕТИНГТІҢ ӨЗЕКТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

УДК 658.1 (075)

Р.С.Каренов

*Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова (E-mail: rkarenov@inbox.ru)*

### **Сравнительный менеджмент — метод сопоставления менеджментов разных стран**

В статье раскрыта главная цель сравнительного менеджмента как дисциплины и части общей теории менеджмента. Показано, что сравнительный менеджмент преследует важные экономические и социально-политические цели: его корректное применение способствует укреплению доверия и взаимных симпатий людей разных культур. Описаны теория и практика менеджмента США, в основе которого лежат приоритет индивидуальных ценностей и ориентир на скорость принятия управленческих решений. Изложена концепция европейского менеджмента, возникновение которой можно считать отражением интеграционных процессов в Европе. Значительное внимание уделено характерным признакам и особенностям японской системы управления. Изучены тенденции в развитии китайской модели менеджмента. Сделан вывод о том, что изложение особенностей национальных моделей менеджмента ряда наиболее продвинутых в этой области стран мира может быть полезно для развивающейся рыночной экономики Казахстана.

*Ключевые слова:* сравнительный менеджмент, модель, интеграция, особенности, развитие, факторы, культура, подготовка, эффект, менеджер.

В последние годы общие тенденции глобализации экономики и развития информационных и коммуникационных технологий, повышение роли факторов культуры в обеспечении конкурентоспособности стран и фирм сделали актуальным сравнительный анализ национальных моделей менеджмента.

Сравнительный менеджмент — это дисциплина, в которой рассматриваются, сравниваются или сопоставляются различные национальные модели менеджмента. Причем даже в тех исследованиях, которые посвящены модели менеджмента одной страны, сравнительный подход присутствует в неявном виде, ибо с учетом процессов глобализации любое исследование такого рода требует рассмотрения страновой модели менеджмента в общемировом контексте [1; 19].

Интерес исследователей к национальным моделям менеджмента, а стало быть, и к их сопоставлениям, может объясняться разными причинами. В одних случаях он определяется процессами транснационализации экономической деятельности, а в других — достижениями экономики конкретной страны или проводимыми там реформами.

Так, в 1950–1960-е гг. в США возникла концепция универсального менеджмента, а американская экономика стала демонстрировать существенно лучшие результаты, чем любая другая (японская или европейская).

В 1960–1980-х гг. экономические и технические достижения Японии закономерно увязывались с японской моделью менеджмента. Это, в свою очередь, объясняет значительное количество исследований, посвященных этой модели в США и Западной Европе. Специалистов интересовала возможность переноса в экономику западных стран японских организационных форм, их внутрифирменных и межфирменных оргструктур, а также институциональных механизмов.

В последнее время интеграционные процессы в ЕС обусловили интерес к европейской модели менеджмента и ее страновым вариациям. Предметом широкой дискуссии стали парадигма евроменеджмента и соотношение конвергентных и дивергентных факторов в процессе европеизации стилей менеджмента в европейских организационных культурах.

Динамичное развитие экономики КНР в конце XX – начале XXI в. не в последнюю очередь объясняется особенностями китайского менеджмента. А рыночные преобразования в нашей стране вызывают сегодня интерес западных исследователей к казахстанской модели менеджмента.

Сейчас в ведущих университетах США и Западной Европы формируются научные коллективы, занимающиеся сравнительным анализом национальных моделей менеджмента. В ряде случаев исследовательские коллективы образуются из ученых разных стран, разных университетов, различных специальностей. Результатом их деятельности становятся серии коллективных монографий и сборников, продолжающие выходить и ныне. В университетских программах по управлению и международному бизнесу курс сравнительного менеджмента становится обязательным.

Исследования национальных моделей менеджмента, помимо сугубо академического интереса, имеют и практический смысл. Они позволяют выявить передовой опыт в развитии управленческих технологий, обнаружить в результате сопоставления сильные (и слабые) стороны как «своей», так и «чужой» модели.

Таким образом, предметом сравнительного менеджмента являются национальные модели менеджмента, сходства и различия в которых определяются культурно-институциональными особенностями стран и регионов. Все то, чем занимается сравнительный менеджмент, полагают авторы учебника «Международный менеджмент» [2; 36], нужно считать методологической основой международного менеджмента, поскольку абсолютным условием его успешности являются всестороннее изучение феномена культуры в сравнительном контексте, анализ и оценка возможностей и ограничений, которые несут в себе культурные константы. При таком подходе следует считать правомерным изучение сравнительного менеджмента параллельно (и даже с известным опережением) с международным менеджментом.

### *Теория и практика менеджмента США*

Соединенные Штаты Америки являются не только великой мировой державой, не только страной наиболее продвинутого и прогрессивного индустриального общества, но и родиной становления и постоянного развития теории и практики современного менеджмента.

Коротко остановимся на важнейших особенностях американской школы менеджмента.

1. США являются родиной научного менеджмента, сущность которого состояла в направлении систематических усилий на повышение эффективности процессов производства. Его основоположником, «отцом» научного менеджмента стал Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915). Он оказал большое влияние на развитие науки об управлении производством, систематизировал изучение точного метода организации труда, разбивая производственные задания на более мелкие операции и определяя способы более быстрого их выполнения. Он впервые занялся систематическим изучением трудовых движений и их нормированием, работал над усовершенствованием методов управления производством и стимулированием оплаты труда, над вопросами философии и методологии организации труда. В 1911 г. им сформулированы четыре основных принципа научного менеджмента, включающих [3; 28]:

- получение необходимых знаний о процессе производства;
- отбор и обучение рабочих;
- приложение полученных знаний к решению производственных задач;
- сотрудничество между рабочими и администрацией для достижения поставленных целей.

Тейлоризм представлял собой не единичное нововведение, а взаимосвязанную совокупность понятий и методов, разработанных самим Ф.Тейлором и его последователями. Без его нововведений было бы невозможно, в частности, создание сборочных линий для массового производства автомобилей (*Ford*), обуви («Батя», «Скороход») и др. Именно эти методы организации производства сыграли ключевую роль в быстрой перестройке советской промышленности на оборонные нужды в период Второй мировой войны.

2. Одной из самых важных особенностей именно американской школы менеджмента стала теория корпораций. Она зародилась в 1932 г., после выхода в свет книги А.Берли «Современная корпорация и частная собственность». Корпорация становилась юридическим лицом, а акционеры приоб-

ретали право на получение части прибыли согласно количеству акций. Корпорация сменила малые предприятия, где вся собственность принадлежала владельцам, соответственно, они получали всю прибыль и контролировали деятельность рабочих.

Возникновение корпораций привело к отделению собственности от власти. Сформировался новый класс, сила которого заключалась не в собственности, а в контроле над процессами. Реальная власть перешла к менеджерам. Корпорация является основной структурной единицей в американском менеджменте до настоящего времени. Интерес к корпорациям стал особенно возрастать с середины 80-х годов XX в. Среди причин, способствовавших этому, можно выделить следующие факторы:

- увеличение инвестиций в стране;
- усиление государственного контроля, что выражается в предоставлении права голоса некоторым инвесторам;
- весьма высокие оклады исполнительных директоров;
- констатация потери конкурентоспособности по отношению к немецким и японским корпорациям.



Рисунок 1. Система подготовки кадров менеджеров в США (данные работы [5; 524])

Надо отметить, что американская модель менеджмента применяется в корпорациях многих стран: Великобритании, Новой Зеландии, Австралии, Канады и др. [4; 196, 197].

Среди важных факторов, способствовавших быстрому развитию корпораций в США, можно выделить следующие:

- наличие внешних акционеров, т.е. не связанных с корпорацией;
- разработка законодательной основы функционирования корпораций;
- определение механизмов взаимодействия между корпорацией и акционерами.

3. Особое внимание в США придают сфере образования, которая стала локомотивом социально-экономического развития американского общества. Обеспечение компетентности персонала, развитость индустрии совершенствования менеджмента — черта американского стиля управления. Это находит выражение в системе подготовки и повышения квалификации персонала, развитии ее обучающих технологий.

Подготовкой профессиональных менеджеров в США занимаются 1500 высших учебных заведений. На изучении менеджмента специализируются 25 % студентов американских университетов, и 25 % выпускников продолжают учебу — на степень магистра делового администрирования.

Система переподготовки и повышения деловой квалификации в США может быть представлена следующей схемой [5; 525, 526]:

- краткосрочные курсы при школах бизнеса и университетах. Насчитывается 150 таких курсов, обучающихся в год до 10 тыс. человек. Они рассчитаны в основном на 2–4 недели обучения, но бывают и до двух лет. Расходы на такое обучение оплачиваются фирмами и составляют примерно 16 млрд долл. в год;
- вечерние курсы, которых насчитывается в США около 100, рассчитаны на обучение высшего и среднего управленческого персонала, они также оплачиваются за счет фирмы;
- американская ассоциация менеджмента (American Management Association) проводит ежегодно свыше 2000 семинаров и курсов, на которых обучаются до 100 тыс. менеджеров низового и среднего управленческого персонала. Ассоциация была создана в 1923 г. В ее штате насчитывается 900 человек, и 500 человек привлекаются для проведения курсов, семинаров, конференций. Ассоциация объединяет 140 тыс. индивидуальных и коллективных членов, занимающихся вопросами совершенствования менеджмента и их практическим применением;
- внутрифирменные курсы повышения квалификации менеджеров имеют 400 американских крупных и средних фирм для низового и среднего звена управления;
- центры повышения квалификации при колледжах, университетах, учебных центрах имеют свыше 400 фирм (в том числе фирма «ИБМ»), где проводится специализированная подготовка по программам, разработанным фирмами;
- переподготовки на основе долгосрочных соглашений между фирмами и школами бизнеса и университетами используются фирмами «ИБМ», «Дженерал моторз»;
- переподготовка на рабочем месте предполагает создание групп работников, которые обучаются на основе разбора конкретных хозяйственных ситуаций. Такую форму используют фирмы «ИБМ», «Дженерал моторз», «Хьюллет-Паккард», «Боинг»;
- вечерняя школа американского института мировой торговли предлагает до 45 курсов в своих трех центрах. Занятия проводятся 1–2 раза в неделю, всего от трех до 15 занятий; стоимость обучения от 80 до 490 долл. за курс.

Характерной чертой американского менеджмента является успешное стратегическое управление. Данный термин появился в 60–70-х годах XX в., а в 80-е годы оно пришло во все корпорации.

Стратегический менеджмент направлен на обоснование и последующий выбор целей развития компании, которые способны привести ее к повышению конкурентоспособности. При выборе таких целей они закрепляются в долгосрочных планах; на их основе разрабатываются целевые программы, которые и обеспечивают достижение намеченных целей [6–8].

Стратегия позволяет сформулировать главные цели и основные пути их достижения так, что корпорация получает единое направление действий. То есть разработанная стратегия управления в дальнейшем становится производственно-хозяйственным планом, который необходимо реализовать на практике.

5. Следующей особенностью американской системы менеджмента является «партиципативное» управление, т.е. формы привлечения рабочих к управлению.

Участие сотрудников в процессе принятия решений приводит к тому, что решения, а соответственно и планы по их реализации становятся личными планами работников, тем самым работа помогает им достичь удовлетворения собственных потребностей, потому что каждый работник получает конкретный мотив к качественному и эффективному труду. Укрепляется также командный дух.

«Партиципативное» управление включает несколько направлений [4; 204, 205]:

- право работников на самостоятельное принятие решений;
- разработка механизмов привлечения работников к процессу принятия решений;

- возможность работников самим следить за качеством и количеством выполненной ими работы;
- предоставление работникам возможности участвовать в совершенствовании деятельности и организации, и ее отдельных подразделений;
- создание условий работникам для организации рабочих групп по интересам.

В настоящее время пользуются популярностью такие основные формы привлечения рабочих к управлению компанией, как:

- участие рабочих в контроле над условиями труда и выпускаемой продукцией на уровне цеха;
- создание рабочих советов, где участвуют рабочие наравне с управляющими;
- создание и совершенствование системы участия в прибыли;
- предоставление возможности делегирования представителям рабочих для участия в советах директоров корпораций.

6. В американской модели менеджмента главенствующая роль отводится системе управления качеством.

Важный принцип, обеспечивающий лидирующее положение американских фирм в мировой экономике, — комплексный контроль качества, так называемая концепция «делать с первого раза».

Занимаясь исследованиями проблем управления качеством, американцы создали продуктивную сеть разработки и внедрения высоких стандартов качества, состоящую из институтов качества, ассоциаций, консультационных фирм.

Ряд крупных передовых компаний, таких как «Motorola», «Xerox», «Hewlett-Packard» и др., разработали и внедрили более совершенные и глубокие программы повышения качества, что позволило им избежать хаоса и добиться существенных положительных результатов. Например, компания «Хегох» еще в начале 80-х годов начала проводить в жизнь специальную стратегическую программу тотального обеспечения качества, девизом которой был лозунг «Лидерство через качество».

Перенимая японский опыт управления качеством, многие американские компании внедрили у себя разработанную японцами систему организации производства «точно вовремя», а также использовали так называемые «кружки качества». Благодаря системе «точно вовремя» американским корпорациям удалось улучшить производственный процесс, снизить издержки. Эффект от внедрения кружков качества американскими корпорациями также превзошел все ожидания.

7. В американском менеджменте значительное внимание уделяется формам интеграции науки и промышленности для поддержки малого инновационного бизнеса.

В США типичными формами являются научные парки. Выделяются три типа таких парков: а) «научные парки» в узком смысле слова; б) «исследовательские парки»; в) «инкубаторы».

«Научный парк» в узком смысле слова представляет собой расположенный на университетской территории комплекс условий для развития научных исследований и разработок в области передовых технологий, объединяющий лаборатории и исследовательские группы университетов и промышленных компаний, специализирующихся в наукоемких отраслях, а также отдельных исследователей-предпринимателей.

«Исследовательские парки» отличаются лишь тем, что в них новшества разрабатываются только до степени технологического прототипа.

Наконец, «инкубаторы» предоставляют вновь открывающимся инновационным фирмам помещения, доступ к лабораторному оборудованию и услугам за умеренную арендную плату.

В США старейшим «научным парком» является Стэнфордский, основанный в 1951 г. Он находится в Калифорнии, недалеко от Сан-Франциско, на землях Стэнфордского университета и получил широкую известность в мире под названием Кремниевая долина (Селикон вэлли). Название это не случайно. Известно, что краеугольным камнем микроэлектроники является микропроцессор, а его основой — кремниевый кристалл. В настоящее время одна треть всех применяемых в мире микропроцессоров выпускается фирмами, находящимися в Кремниевой долине. Здесь расположены такие гиганты электроники, как ИБМ и «Хьюлетт-Паккард» и производится половина продукции американской электроники.

О значимости Кремниевой долины в плане инновационных исследований и разработок говорит тот факт, что на долю Калифорнии приходится 35 % рискованного капитала США, а на долю Долины — 20 % всех рискованных инвестиций США и 2/3 от рискованных инвестиций Калифорнии [9; 163].

Аналогичный «научный парк» расположен в штате Массачусетс, недалеко от Бостона, вдоль автострады и называется «Дорога 128». Его научно-исследовательской базой является Массачусетский технологический институт (МТИ). Во время войны большинство ученых с мировым именем из Стэн-

форда работали в МТИ и Гарварде, выполняя военные заказы в области электроники, которые составили внушительную базу для дальнейших научных исследований. В мирное время здесь обосновали свои собственные фирмы профессора университета и другие ученые. Здесь самая высокая концентрация высших учебных заведений, научных и образовательных учреждений США, большое количество квалифицированных специалистов с высшим образованием. В 1957 г. два инженера из МТИ организовали фирму «Диджитал экиппмент корпорейнш», являющуюся сегодня одним из крупнейших производителей мини-компьютеров и самым крупным работодателем в штате Массачусетс. Здесь же расположились лаборатории фирмы «Поляроид», проделавшей путь от мелкого предприятия до фирмы, сумевшей потеснить на рынке такого гиганта, как «Кодак».

И Кремниевая долина, и район Бостона располагают всеми удобствами, необходимыми для успешной работы высокооплачиваемых специалистов с высшим образованием: спокойные ухоженные районы города с высоким уровнем жизни, высокая зарплата, национальный и международный престиж, хорошие учебные заведения для детей, приятный климат и отличные возможности для отдыха, не говоря уже о высоком уровне технического и технологического оснащения лабораторий и предприятий [9; 164].

Обобщая сказанное выше, можно отметить, что сегодня американский менеджмент прочно удерживает звание «управленческой цивилизации». Его влияние на развитие идей менеджмента, а также практики неоспоримо. Американский менеджмент позволил США занять лидирующее положение среди стран Западного мира и Японии. Кроме того, надо иметь в виду, что именно в США впервые сформировалась наука и практика менеджмента.

Тем не менее нет нужды слепо следовать выводам американских теоретиков и рекомендациям их практиков, но знать их идеи, безусловно, необходимо.

#### *Концепция евроменеджмента*

Возникновение концепции европейского менеджмента в начале 1990-х гг. можно считать отражением интеграционных процессов в Европе. По мнению специалистов [1; 246, 247], основу европейской модели менеджмента составляют следующие ценности:

- потребность в научном, рациональном обосновании принимаемых решений;
- потребность менеджеров в разработке специфических и прагматических стратегий, адекватных определенным ситуациям, а не следование универсальным теориям; деидеологизация процесса принятия решений;
- потребность в эмоциональном участии при выполнении работы по собственной инициативе, что предполагает серьезное отношение сотрудников к будущим возможностям;
- потребность в использовании управленческого и технического опыта, в вынесении на этой основе оценок результатов деятельности. Социальный капитал включает в себя стереотипы поведения, умения и знания;
- потребность в принятии «плюралистической» точки зрения на предприятии, предполагающей необходимость достижения целей организации, и демократический процесс принятия решений;
- необходимость творческого, совместного с коллегами и с их помощью обучения — саморазвитие как неотъемлемый процесс рабочей жизни организации. Такое обучение должно быть продолжением образовательного процесса для сотрудников всех возрастов и менеджеров всех уровней.

Утверждается, что цели концепции евроменеджмента состоят в принятии плюрализма, интеграции различных систем управления и комбинации научного и рационального мышления (в основном французская школа) с прагматическими решениями (британский подход). Без европеизации различные стили менеджмента в Европе могут привести к распространению конфликтных отношений не только между работниками и менеджерами, но и между организациями и их разрастающейся сетью заинтересованных сторон.

Проанализируем особенности моделей управления компаниями в некоторых ведущих государствах Европы.

1. *Модель менеджмента в Германии.* В сравнительных исследованиях выделяют следующие особенности данной модели менеджмента.

В Германии существует лучшая в Европе национальная система профессионально-технического образования. В ней главный упор делается на инженерное дело, техническое обучение и ремесла. Система обеспечивает трехлетнюю подготовку молодежи в возрасте от 16 лет до 21 года, с итоговым получением государственного диплома. При этом обучение с первых же дней сопровождается произ-

водственной практикой на конкретном рабочем месте (4 дня в неделю). Теоретическому обучению отводится один день в неделю. Учебные программы утверждаются правительством, ассоциациями работодателей и профсоюзами. Общее руководство осуществляется местными торгово-промышленными палатами.

Для немецких менеджеров, мастеров и наставников более типично высшее техническое образование. До настоящего времени примерно две трети топ-менеджеров имели такое образование, а половина из них — докторские степени (в немецкой научно-образовательной квалификации) в области права, экономики и технических наук (примерно в одинаковом соотношении). Они рассматривают себя как технических экспертов и специалистов, к которым их подчиненные могли бы обращаться с производственными проблемами.

Вследствие высокого уровня технического образования специалистов и управленцев менеджмент в Германии, в отличие от англосаксонских стран, теснее приближен к производственно-технологическому процессу. Менеджеры среднего звена рассматривают техническую компетентность как наиболее важную составляющую своих властных полномочий.

Большинство немецких менеджеров промышленных предприятий, даже высшего звена управления, хорошо ориентируются в вопросах производственного менеджмента, не считают зазорным постоянно бывать в заводских цехах. Немецкий менеджер убежден, что отлаженный технический процесс и высококачественная продукция значат гораздо больше для показателей экономической эффективности по сравнению с другими факторами.

Немецкая система управления предполагает наличие тесных связей между инженерно-техническим и административно-управленческим персоналом, поддерживаемым высококвалифицированными рабочими. Что касается управленцев в немецких компаниях, то их авторитет основан больше на профессиональных навыках, чем на положении в служебной иерархии. Высокий уровень квалификации немецких менеджеров позволяет им шире использовать свои контрольные функции.

Кадровая политика, карьерный рост, повышение квалификации и т.п. — все это базируется на представлениях о том, каким образом формируется успешный менеджер. Немецкий подход состоит в том, что соответствующая техническая подготовка (образование) является важным требованием при приеме на работу. В дальнейшем главным условием продвижения становится производственный стаж.

Среди немецких менеджеров меньше распространена перемена мест работы и соответственно выше уровень корпоративной лояльности. Средний стаж работы на одном предприятии в Германии составляет 8 лет, в то время как в американских фирмах — 3 года. В этом плане они похожи на японские компании.

Немецкие менеджеры придают большое значение детальному описанию трудовых функций и процедур. Относительно высокой является степень формализации в виде инструкции, правил, обязанностей и т.п. Менеджеры склонны меньше импровизировать, а больше действовать в соответствии с правилами и инструкциями. Причем эта особенность — точное определение роли и правил — особенно культивируется в государственных учреждениях и крупных корпорациях. Немецкие управляющие много внимания уделяют планированию. Если ситуация осложняется более, чем ожидалось, немцы стараются активизировать плановую деятельность, тогда как в английских компаниях могут пойти на сокращение отдела планирования.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что немецкий стиль управления является довольно своеобразным и специфичным и по своим чертам отличается от других национальных стилей. Немецкий менеджмент по-своему обеспечивает высокую эффективность производства и, следовательно, прибыль.

*2. Финский опыт стратегического мышления и планирования.* В Финляндии созданы все условия для разработки и реализации инновационной стратегии, которая имеет очень важные последствия. Основными элементами этой системы являются:

- действующая система образования в стране;
- создание на базе ведущих университетов научных центров, обеспечивающих развитие как фундаментальных, так и прикладных исследований;
- разработанная и принятая к исполнению национальная техническая политика; создание технологических парков;
- высокий уровень компетентности специалистов, четкая ориентированность всех участников программ на достижение результатов;

- системное государственное и частное венчурное финансирование нововведений и новаторских проектов, привлечение иностранного капитала;
- постоянная интеграция всех перечисленных выше составляющих в процессе создания принципиально новых научно-технических продуктов.

Высокий уровень интернационализации науки и образования также способствовал успешности реализации принятой инновационной стратегии.

Среди ключевых организаций, непосредственно участвовавших в разработке и реализации программ и проектов, следует назвать:

- Министерство торговли и промышленности Финляндии;
- Национальный совет по научной и промышленной политике;
- Финскую академию при Министерстве образования;
- TEKES (Национальное технологическое агентство);
- SITRA (Национальный фонд исследований и развития Финляндии);
- VTT (центр технических исследований Финляндии);
- университеты Хельсинки, Тампере, Лаппенранты и др.

В результате реализованных мер инновационная система Финляндии стала одной из самых эффективных в мире, а по объему государственных вложений (3,5 % от ВВП) занимает третье место в мире после Израиля (4,0 %) [1; 367].

Управление фирмами и компаниями в Финляндии имеет некоторые отличия от американского и западноевропейского менеджмента [11; 46].

Здесь цели имеют количественные показатели. Стратегия на достижение конечных целей носит название «Управление по результатам». Особенностью этого управления является то, что в определенных намеренных результатов наравне с высшим руководством участвуют исполнители и рабочие. Подчиненные сами выбирают пути и методы достижения этих результатов.

Ключевыми результатами могут быть:

- 1) функциональная организация, производительность труда;
- 2) уровень обслуживания, качество продукции, объем реализации;
- 3) удовлетворение запросов потребителей.

Одновременно составляется три вида планов: стратегический, годовой, графики работы. Стратегическое планирование включает прогноз на 10–15 лет, планирование целей — на 3–5 лет. План целей на очередной год разрабатывается на основе ситуационного анализа. Графики работы составляются на основе годового плана целей. Оценка ключевых результатов производится два раза в год на всех уровнях управления.

3. *Шведская модель менеджмента.* Самым важным отличием управления в шведских организациях от других стилей менеджмента является рассмотрение человека в деловой среде на первом месте. Это, очевидно, отражает эгалитарные ценности скандинавов и понимание того, что без креативности и напряженного труда работников даже самый эффективный стиль лидерства перестает быть таковым. Для постиндустриального общества, по мнению шведов, все большую значимость приобретают социальные и поведенческие навыки людей, в отличие от инженерно-технических, которые больше требовались и ценились ранее. Топ-менеджеры тем самым понимают место и роль человека в организации для достижения результата. Самое главное в жизни каждого шведа — два идеала, которые они сохраняют на протяжении всей жизни. Работа является смыслом их жизни. На втором месте стоят два понятия: «положено» и «не положено». Строгая приверженность букве закона в Швеции — явление, можно сказать, уникальное.

Шведский стиль менеджмента отличается меньшей по сравнению с другими культурами иерархичностью: неформальность в отношениях, незначительная разница в статусе менеджеров и работников, нестрогое и неформальное планирование организационной структуры. Последнее нередко принимает форму матричной структуры с двойной или тройной отчетностью и подчинением. В шведских международных компаниях отношения между зарубежными подразделениями и головным офисом менее формализованы по сравнению с американскими или японскими МНК. Для зарубежных менеджеров такая структура (распределение ответственности и ролей, размещение ресурсов и т.п.) выглядит не совсем понятной.

Безусловно, особо важно отметить то, что социал-демократы почти 70 лет бессменно находились у власти в Швеции — стране с высоким уровнем материальной и социальной обеспеченности граждан. Лауреат Нобелевской премии Г.К.Мюрдаль (создатель так называемой шведской модели социа-

лизма) был приверженцем социальной ориентации рынка, социально регулируемой экономики, теории социального государства и социального партнерства.

Подчеркивая регулируемую роль государства, Мюрдаль считал его способным преодолеть стихию рынка. Вмешательство государства, по его мнению, преобразует стихийное рыночное хозяйство в новую регулируемую экономику, свободную от противоречий и недостатков старого строя, в которой осуществлен идеал всеобщего равенства и созданы равные экономические возможности для всех. Особая модель социального государства в Швеции основывалась на сложной системе прямых и косвенных налогов, взимаемых с населения.

По мнению Мюрдаля, главное в «государстве благосостояния» — это социальная защита населения, под которой он понимал систему законодательных, экономических, социальных и социально-психологических гарантий, равные условия для повышения благосостояния за счет личного трудового вклада, экономической самостоятельности и предпринимательства для трудоспособного населения и создание определенного уровня жизнеобеспечения для нетрудоспособных граждан. Создание социальной защиты, по мнению Мюрдаля, предусматривало следующие направления деятельности государства [12; 218, 219]:

- обеспечение членам общества высокого прожиточного минимума и оказание материальной помощи тем, кому, в силу объективных причин, она необходима; установление привилегий малоимущим и изъятие привилегий у тех, кто в них не нуждается;
- создание условий, позволяющих гражданам зарабатывать средства для полноценной жизни любыми не противоречащими закону способами;
- создание условий, обеспечивающих удовлетворение высокого уровня потребностей граждан в образовании, медицинской помощи и т.д.;
- обеспечение благоприятных условий труда для наемных работников, защита их от негативных воздействий рыночной экономики;
- обеспечение экологической безопасности членов общества;
- защита граждан от преступных посягательств;
- защита гражданских и политических прав и свобод, соответствующих принципам правового, социального государства;
- защита от политического преследования и административного произвола;
- обеспечение свободы духовной жизни, защита от идеологического давления;
- создание благоприятного социально-психологического климата как в обществе в целом, так и в отдельных его ячейках и структурных образованиях, защита от психологического прессинга;
- обеспечение максимальной стабильности общественной жизни. Для реализации этих мер социальной защиты необходимо изучать и формировать стремления людей, которые, по оценке Мюрдаля, «действительно принадлежат к числу самых важных социальных явлений, и они в огромной степени определяют историю».

#### *Особенности японского менеджмента*

Экономическое чудо Японии, под которым подразумевается превращение за несколько десятилетий третьеразрядной страны в мировую державу, реально претендующую на первое место в мире в XXI в., не в последнюю очередь имеет в своем основании менеджмент, опирающийся на глубокие национальные традиции. Поэтому к Казахстану, как к странам Запада и другим странам СНГ, ее опыт в данном аспекте не очень-то применим. Однако это не означает, что его не нужно изучать и использовать отдельные моменты в собственной практике. А поэтому познакомимся с ним поближе.

К специфическим чертам японской системы управления относятся, прежде всего, элитарность и замкнуто-кастовый характер. Последнее проявляется в четком разделении персонала организации на различные группы, хотя и связанные между собой, но обладающие своим определенным местом в иерархической системе, а соответственно, и различными привилегиями.

Японская система управления ограничивает мобильность работников, накрепко привязывает их к фирме и не допускает на рынок труда. В то же время она характеризуется высокой степенью внутренней конкуренции, особенно в крупных компаниях, ориентируется на специалистов широкого профиля.

Пожалуй, одной из наиболее известных черт японского управления является система пожизненного найма работников, практикуемая преимущественно крупными фирмами.

Вообще японский стиль управления персоналом резко отличается от других стилей (табл. 1).

## Два стиля управления

Японский стиль — «гемейншафт»	Другая модель — «гезельшафт»
Уважение к человеку	Наемный персонал — лишь один из факторов производства
Пожизненный наём	Открытая организация Наём по контракту, свобода увольнений
Упор на обучение	Человеческие ресурсы можно купить за пределами компании
Частое продвижение и повышение заработной платы	Система учета деловых качеств или принадлежности к определенным группам или классам

*Примечание.* Использованы данные работы [13; 379].

Сегодня, вследствие резкого постарения населения и увеличения доли старших возрастов, пожизненный найм становится невыгодным, так как растет доля работников, претендующих на высокую заработную плату. Он, однако, сохраняется в модифицированном виде, ибо полезен компании, «привязывая» к ней работника и обеспечивая сохранение внутреннего мира в ней. Поэтому, помимо традиционного индивидуального пожизненного найма, развитие получили другие формы трудовых отношений [14; 55]:

- обычный наем, практикуемый всеми компаниями;
- повторный наем ранее уволенных работников на худших условиях;
- временный наем;
- наем на неполную неделю;
- краткосрочный наем на подсобные работы — система «арбайто»;
- пожизненный наем с переводом на другие предприятия, с менее привлекательными условиями труда;
  - система «обязательного набора», когда работнику через 5–7 лет предлагается в обязательном порядке перейти на другое предприятие компаний;
  - групповой пожизненный наем на условиях, описанных в предыдущем случае, но без ответственности перед каждым работником в отдельности.

Японское управление придает большое значение традициям, предполагающим почтительное отношение к руководству как к старшим родственникам. Руководители, в свою очередь, обязаны проявлять патерналистскую заботу о подчиненных.

Японские фирмы ориентируются обычно на внутреннюю подготовку и переподготовку кадров, поэтому предпочитают брать на работу специалистов широкого профиля с университетским образованием, чтобы затем лепить из них то, что нужно. Процесс переподготовки и повышения квалификации идет постоянно, в соответствии с планом развития карьеры, который имеется у каждого сотрудника. Универсальный характер подготовки позволяет работникам японских фирм трудиться на различных должностях одного уровня, чему дополнительно способствует обязательная практика «горизонтальных перемещений».

Важное значение в японских фирмах придается личным качествам работников и умению «вписаться» в деятельность группы, а при необходимости и возглавить ее. В Японии вообще очень сильна ориентация на коллективные ценности, коллективные методы работы. В понимании японцев коллективизм — такая форма организации, когда можно достичь того, что на основе индивидуальных усилий недостижимо в принципе.

Многие годы система оплаты труда и поощрений работников японских фирм была ориентирована прежде всего на выслугу лет, а уже во вторую очередь — на качество работы. Но в последние годы все больше начинают учитываться уровень квалификации, профессиональная подготовка, результаты труда. В итоге складываются два подхода к его оплате. Первый подход основывается исключительно на результатах; второй является комбинированным, в рамках которого вознаграждение состоит из трех частей: основного оклада, надбавок и специальных выплат.

Разрыв в оплате труда различных категорий работников в Японии меньше, чем в других странах, а привилегии существуют только у работников высшего ранга.

Характерно для японских компаний преобладание групповых методов управления, опирающихся на принципы коллективизма. В принятии решений участвуют обычно все, кого они затрагивают, — в крупных фирмах это примерно 60–80 человек.

Один из вариантов такого метода получил название «ринги». Его реализация осуществляется в несколько этапов. Вообще в Японии «ринги» относят к разновидности управленческой философии, которая проповедует предусмотрительность, осторожность, коллективную ответственность.

В японских фирмах создана весьма гибкая система управления качеством, в рамках которой 85 % ответственности за его состояние возлагается на рядовых исполнителей и лишь 15 % — на линейных руководителей. Она нацелена на предотвращение совместными усилиями возможностей появления брака по всей технологической цепочке, а не на его выявление и исправление. Важнейшим элементом этой системы являются кружки по контролю качества [14; 56].

Еще одной особенностью японского менеджмента является система управления производственными запасами, получившая название «точно вовремя». Суть ее состоит в том, что специальные графики обеспечивают подачу материалов, деталей, заготовок и т.п. на рабочие места именно тогда, когда в них возникает необходимость, причем не только в рамках цеха или отдельного предприятия, но и всей фирмы. В результате имеет место огромная экономия на складских помещениях и текущих затратах, связанных с хранением запасов.

И в заключение, обобщая сказанное выше, можно подвести краткие итоги, определив специфику японских методов управления в сравнении с западными (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

## Сопоставление методов управления в США и Японии

Объект сравнения	США	Япония
Характер решений	Индивидуальный	Коллективный
Преобладающие цепи	Тактические	Стратегические
Разграничение обязанностей и полномочий	Четкое	Расплывчатое
Специализация работника	Узкая	Широкая, со знанием смежных сфер
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная
Приверженность работника	Профессии	Фирме
Оценка и продвижение	Быстрые	Медленные
Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные
Направленность руководства	На индивида	На коллектив
Идеал менеджера	Лидер, сильная личность	Координатор, мозговой центр
Способы контроля	Руководителем — по индивидуальным количественным показателям	Коллективно — по совместно выработанным качественным критериям
Отношения с подчиненными	Формальные	Неформальные
Обусловленность карьеры	Личными результатами	Коллективными достижениями, возрастом, стажем
Структура управления	Жесткая, формализованная	Гибкая
Оплата труда	По индивидуальным результатам	По коллективным результатам, возрасту и стажу
Найм	Краткосрочный	Пожизненный

*Примечание.* Использованы данные работы [14; 57].

Из сказанного выше видно, что японская концепция менеджмента практически диаметрально противоположна западной. Поэтому наш отечественный менеджмент, видимо, должен занять промежуточное положение, взяв лучшее у той и другой стороны.

*Метод руководства по Оучи («теория Z»)*

Уильям Оучи — американский профессор японского происхождения детально исследовал методы руководства компаниями как в Японии, так и в США. Он выявил специфическую японскую организационную культуру (происходящую от общей культуры японского общества), которая в большей степени приводит к росту производительности, чем типичные западные организационные культуры.

Оучи использовал термин «теория Z» для ожидания японской модели как адаптированной к Западу [15; 113]. В своих исследованиях Оучи заимствует терминологию из теории X и теории У Дугласа Макгрегора. Теория Z выходит за рамки теории У Макгрегора, используя идеи из практики работы японских организаций. Так, американские Z-организации характеризуются долгосрочным наймом (хо-

тя не обязательно пожизненным, как в японских фирмах), значительными инвестициями в обучение сотрудников, которые, таким образом, развивают специфические для компании навыки, относительно медленным продвижением по службе и т.п.

### *Китайская модель менеджмента и тенденции в ее развитии*

Бурный экономический рост государств Восточной Азии в последние годы был предопределен самой общественной жизнью этих стран, находящейся под сильным влиянием конфуцианства. А оно представляет собой целую систему древнекитайского гуманизма, основной идеей которого является признание самоценности личности. Если ее проецировать на современную практику менеджмента, то выходит, что первостепенной задачей управленца должна стать деятельность по раскрытию потенциальных возможностей работника. Конфуций утверждал, что жесткий контроль не приносит результатов. Напротив, в основе порядка и добросовестной работы лежат самовоспитание и порядочность людей. Таким образом, восточноазиатские модели управления, и прежде всего китайский менеджмент, базируются на конфуцианском подходе. Причем в Китае конфуцианская этика осталась в своем кристально чистом виде и всегда сильно влияла на общественную жизнь [16; 34, 35].

В целом китайский менеджмент выступает как антипод западной концепции управления. Так, западная система управления и организации традиционно отдает приоритет крупным формам производства (они открывают возможности экономии на размерах производства и совокупных издержках, повышая норму и массу прибыли), а 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 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.

Западные специалисты 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 используется прямо противоположный подход, согласно которому возраст рассматривается как символ мудрости и ума предпринимателя, стоящего во главе дела.

Для того чтобы понять секреты успехов китайского менеджмента, нужно обратиться к принципам подхода данного управления [17; 68, 69]:

1) *принцип «исправления имен»*. В соответствии с этим принципом конфуцианской философии процесс управления — это исправление «неправильного» хода вещей и явлений и установление «правильного»;

2) *принцип «открывающихся врат»*, или цикличности. Он заключается в том, что реакция руководителя на событие должна соответствовать временному циклу;

3) *принцип гармонии*. Суть этого принципа заключается в сохранении очень высокого уровня равновесия управляемой системы, что 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», но делает это, как правило, через изменение равновесия в системе;

5) *принцип «дальновидения»*. Этот принцип означает способность делать далеко идущие выводы на основе незначительных признаков;

6) *принцип нравственных оснований управления*. В Китае большую роль в обществе играют нравственные законы;

7) *принцип соблюдения ритуалов и иерархии*. На протяжении тысячелетий ритуал на Востоке является важным идеологическим инструментом власти. Роль ритуала связана с бытовавшими в общественном сознании представлениями о «правильном поведении»;

8) *принцип индивидуального подхода*. В Китае принято подбирать человека под конкретную задачу. Отбор претендентов каждый раз делается по тем качествам, которые требуются для выполнения данного задания;

9) *принцип личной ответственности*. Принцип личной ответственности связан с использованием в управлении авторитета и личного примера;

10) *принцип семейственности*. По китайским представлениям, в основе управления чем-либо лежит принцип управления семьей;

11) *принцип адекватности наград и наказаний*. У китайцев с глубокой древности созданы и существуют по настоящее время четко прописанные и систематизированные уложения о поощрениях и наказаниях.

12) *принцип «точечного» воздействия на ситуацию* — принцип воздействия на ключевые «точки» ситуации с целью ее изменения с минимальными издержками, как материальными, так и моральными».

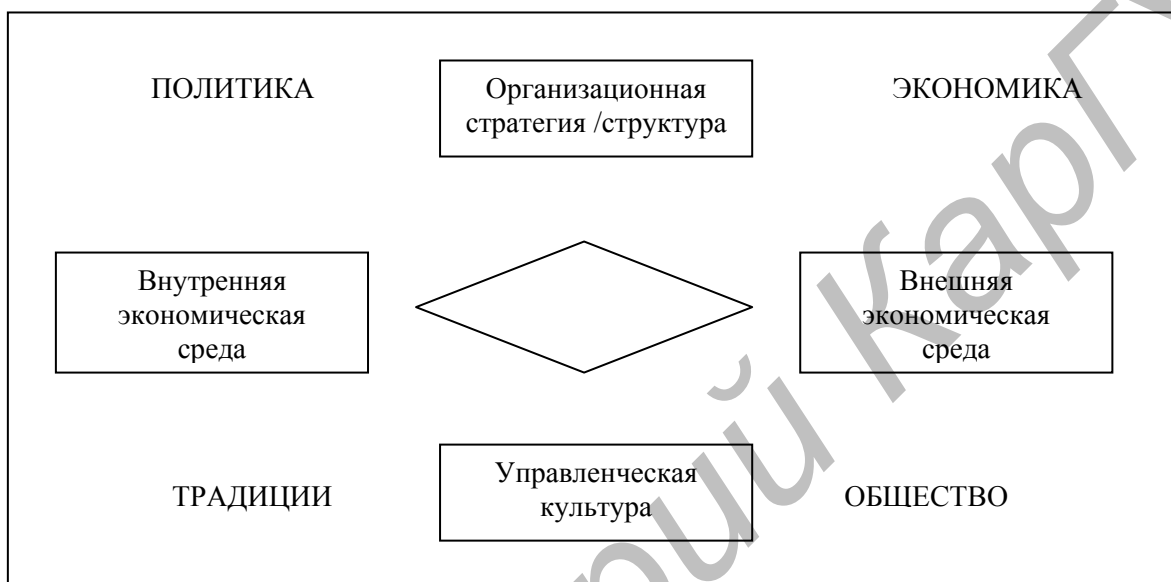


Рисунок 2. Основные факторы, которые будут обуславливать тенденции в развитии китайской модели менеджмента в перспективе (данные работы [1; 470])

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» означает, скорее, «экономику» или «политику», но можно понимать его шире — как деятельность правителя, т.е. управление. Тогда ключевыми понятиями китайского подхода к менеджменту оказываются возвращение жизни, гармония и творчество.

Еще одна важнейшая черта китайской культуры, определяющая во многом китайский менеджмент, — это взгляд на мир и отношение ко времени. Во-первых, китайцам свойственно целостное, холистическое восприятие действительности. Во-вторых, важнейшая черта китайского мироощущения — чувство времени, момента. Раз китайский мир «живет тысячью превращений» и в нем нет ничего неизменного, китаец должен уметь различать эти перемены, даже предвосхищать их, следовать им, но быть всегда впереди.

Не удивительно тогда, что китайские чиновники и бизнесмены сплошь и рядом трактуют законы, находя «непостоянное в постоянном» и гибко подстраиваясь под любые условия среды.

Основные факторы, которые будут оказывать влияние в перспективе на формирование модели китайского менеджмента, выглядят следующим образом (рис. 2):

1) *изменения во внешней экономической среде*. Будущее китайского менеджмента зависит от изменений во внешней экономической среде, определяемых, прежде всего, повышением роли Китая в мировой экономике и процессами глобализации;

2) *изменения во внутренней экономической среде*. В будущем на развитие китайского менеджмента будут оказывать влияние все большее обретение экономикой Китая реального статуса рыночной экономики, расширение структурных реформ и в целом углубление рыночных преобразований;

3) *изменения в организационной стратегии и структуре*. Основной эффект от изменений во внешней и внутренней экономической среде для менеджмента будет проявляться в управленческой

стратегии, организационной культуре. По мере того, как экономическая среда будет становиться более конкурентной, это найдет отражение в стратегических решениях на уровне менеджмента организации, в отличие от прежней модели государственных предприятий;

4) *изменения в управленческой культуре*. В дальнейшем важное значение будет иметь изменение организационной культуры и управленческих ценностей в разных регионах страны. В северо-восточных провинциях, где доминируют государственные предприятия, естественно предположить большую значимость производственной бюрократии, в то время как в юго-восточных провинциях и приморских городах высокую эффективность демонстрирует культура предпринимательского типа. В таких городах, как Шанхай и тем более Гуанжоу управленческая культура, вероятно, будет становиться более индивидуалистичной по сравнению с городами во внутренних районах и провинциях.

### Список литературы

- 1 Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 480 с.
- 2 Международный менеджмент: Учебник / Под ред. С.Э.Пивоварова, Д.И.Баркана, Л.С.Тарасевича, А.И.Майзеля. — СПб.: Изд-во «Питер», 2000. — 624 с.
- 3 Тэйлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: Пер. с англ. — М.: Контроллинг, 1991. — 104 с.
- 4 Дамитов С.К., Сагадиева Г.К., Дусипов Ш.Е. Международный менеджмент: Учебник. — Алматы: ТОО «EXTRAPRESS Co», 2012. — 500 с.
- 5 Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. — 685 с.
- 6 Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
- 7 Каренов Р.С. Стратегический менеджмент. — Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2006. — 362 с.
- 8 Кэмпбэл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник: Пер. с англ. — М.: ООО «Издательство «Проспект», 2003. — 336 с.
- 9 Рубе В.А. Малый бизнес: история, теория, практика. — М.: ТЕИС, 2000. — 231 с.
- 10 Чукин А. Немецкий менеджмент. Ответственность и лояльность // Персонал. — 2008. — № 12(24). — С. 26–29.
- 11 Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 256 с.
- 12 История менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Д.В.Валового — М.: ИНФРА-М, 1997. — 256 с.
- 13 Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1987. — 384 с.
- 14 Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Изд-во ПРИОР», 1998. — 384 с.
- 15 Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 136 с.
- 16 Саметов А. И неизбежности есть предел. Размышления о китайском менеджменте // Персонал. — 2008. — № 3(15). — С. 34–38.
- 17 Попович Н.А. Китайский менеджмент как способ управления компаниями // Вестн. Омского ун-та: Сер. Экономика. — 2008. — № 3. — С. 68–69.

### References

- 1 Pivovarov S.E., Maksimtsev I. *Comparative management*. 2nd edition., Sankt Petersburg: Peter, 2008, 480 p.
- 2 *International Management: Textbook* / Edited by S.E. Pivovarova, D.I. Barkan, L.S. Tarasevich, A.I. Meisel, St. Petersburg: Peter, 2000, 624 p.
- 3 Taylor F.U. *The Principles of Scientific Management*: Per. from English, Moscow: Magazine Controlling, 1991, p. 104.
- 4 Damitov S.K., Sagadiev G.K., Dusipov Sh.E. *International Management: A Textbook*, Almaty LLP «EXTRAPRESS With», 2012, p. 500.
- 5 Gerchikova I.N. *Management: A Textbook*, Moscow: Banks and stock exchanges, UNITY, 1994, p. 685.
- 6 Ansoff I. *Strategic Management: An abridged translation from English*, Moscow: Economics, 1989, 519 p.
- 7 Karenov R.S. *Strategic management*, Karaganda: CPI Secondary education, 2006, p. 362.
- 8 Campbell D., Stounhouse J., Houston B. *Strategic Management: A Tutorial: Persian with English*, Moscow: ООО «Publisher Prospect», 2003, p. 336.
- 9 Rube V.A. *Small Business: History, Theory, Practice*, Moscow: TEIS, 2000, 231 p.
- 10 Chuksin A. *Staff*, 2008, 12 (24), p. 26–29.
- 11 Vershigora E.E. *Management: A Study Guide*, Moscow: INFRA - M, 1998, 256 p.
- 12 *The history of management: Textbook* / Ed. by D.Gross, Moscow: INFRA - M, 1997, 256 p.
- 13 Kono T. *Strategy and Structure of Japanese companies: Trans. from English*, Moscow: Progress Publ., 1987, 384 p.
- 14 Makarenko M.V., Mahalina O.M. *Production management: The manual*, Moscow: Publisher PRIOR, 1998, 384 p.
- 15 Anikin B.A. *The top management for the head: the manual*, Moscow: INFRA - M, 2000, 136 p.
- 16 Sametov A. *Staff*, 2008, 3 (15), p. 34–38.
- 17 Popovic N.A. *Herald of Omsk University: A series of «Economy»*, 2008, 3, p. 68–69.

Р.С.Каренов

### **Салыстырмалы менеджмент — әр түрлі елдердің менеджменттерін салғастыру әдісі**

Мақалада жеке пән және менеджменттің жалпы ілімінің бір бөлігі ретінде салыстырмалы менеджменттің басты мақсаты ашылған. Салыстырмалы менеджмент маңызды экономикалық және әлеуметтік-саяси мақсаттар көздейтіні көрсетілген. Оларды әдептілікпен қолдану әр түрлі мәдениеттер өкілдерінің өзара түсіністігін және сенімдерін нығайтуға септігін тигізетіндігі айтылған. Түпкі негізде жеке адамдар құндылықтары және басқару шешімдерін тез қабылдай білу қабілетіне бағытталу болымдылығы алынатын АҚШ менеджментінің ілімі мен практикасы бейнеленген. Еуропадағы интеграциялық үдерістердің бейнесі ретінде қарастыруға болатын еуропалық менеджмент тұжырымдамасы берілген. Басқарудың жапондық жүйесінің сипатты белгілері мен ерекшеліктеріне едәуір көңіл бөлінген. Менеджменттің қытайлық үлгісінің дамуындағы үрдістер зерттелген. Осы салада әлеуеті жоғары елдердің ұлттық ерекшеліктерін ескеру Қазақстанның дамуына нарықтық экономикасы үшін пайдалы болуы мүмкін екендігі туралы қорытынды жасалған.

R.S.Karenov

### **Comparative management — a method of matching the managements of different countries**

The main goal of comparative management as disciplines and parts of the general theory of management is revealed. It is shown that the comparative management pursues the important economic, social and political goals: his correct application promotes trust and mutual sympathy of people of different cultures. The theory and practice of management of the United States, which is based on the priority of individual values and a landmark on the speed of decision-making are described. The concept of the European management which origin can be considered as reflection of integration processes in Europe is stated. Considerable attention is paid to the characteristic features and peculiarities of the Japanese management system. Tendencies in development of the Chinese model of management are studied. It is concluded that the presentation of the particular national management models some of the most advanced in this area of the world can be useful for a developing market economy of Kazakhstan.