

**Библиографические ссылки**

1. Искандерова, Т. А., Каменских, Н. А., Кузнецов, Д. В. Управление инновационной деятельностью : учебник. – М. : Прометей, 2018. – 354 с.
2. Damanpour, F., & Aravind, D. Managerial innovation : Conceptions, processes, and antecedents // Management and Organization Review. – 8(2). – 2012. – Pp. 423–454.
3. Rogers, E. M. Diffusion of innovations. – New York : Free Press. – 1995.

УДК 338.47

**ИНТЕГРАЦИЯ РУКОВОДЯЩИХ ПРИНЦИПОВ TOYOTA ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**О. С. Близняк**

*Магистр экономических наук,  
преподаватель кафедры инноватики и предпринимательской деятельности  
Белорусского государственного университета, г. Минск*

Данная статья посвящена оптимизации системы управления современной машиностроительной организацией для повышения ее конкурентоспособности и укрепления рыночных позиций за счет использования положительного опыта управления корпорации Toyota. В статье кратко изложены руководящие принципы одной из крупнейших японских автомобилестроительных корпораций и представлена схема их возможной адаптации в основные сферы деятельности машиностроительной организации. В статье представлен анализ конкурентных позиций Toyota на основе данных рейтинга «Global Fortune 500» с 2017–2019 гг., которые в полной степени отражают рыночную позицию Toyota на основе данных о годовой выручке, что является основным показателем успешной деятельности компании на рынке. На основании представленных данных сделано заключение о принципиальной важности критериев организационной культуры производства и необходимости ее поддержания на соответственно высоком уровне для дальнейшего процветания машиностроительной организации и укрепления ее рыночных позиций.

**Ключевые слова:** организационная культура; принципы управления; рейтинг «Global Fortune 500»; корпорация Toyota; машиностроительная организация.

**INTEGRATING TOYOTA'S GUIDELINES FOR MANAGING  
THE COMPETITIVENESS OF AN ENGINEERING ORGANIZATION**

**O. S. Bliznyuk**

*Master of Economics, Lecturer of the Department of Innovatics and Entrepreneurship  
Belarusian State University, Minsk*

This article is devoted to optimizing the management system of modern machine-building organization in order to increase its competitiveness and strengthen its market positions by using the positive management experience of Toyota Corporation. The article summarizes the guidelines of one of the largest Japanese automotive corporations and provides a diagram of their possible adaptation to the main areas of activity of a machine-building organization. The article presents an analysis of Toyota's competitive positions based on the "Global Fortune 500" rating data from 2017–2019, which fully reflect TOYOTA's market position based on annual revenue data, which is the main indicator of the company's successful performance in the market. Based on the presented data the conclusion has been made about the fundamental importance of organizational culture and the need to maintain the high level for the prosperity of the engineering organization and strengthening its market positions.

**Key words:** organizational culture; management principles; rating "Global Fortune 500"; TOYOTA Corporation; engineering organization.

В современной мире крупная машиностроительная организация представляет собой огромную корпорацию с налаженными коммуникативными связями. По сути,

современная корпорация является мощной сетевой структурой, где взаимодействия между клиентами, поставщиками, сотрудниками и руководством имеют четко налаженную схему общения и своеобразного дресс-кода, который, впоследствии, приписывает всем участникам данной сети определенную модель или схему поведения.

Большинство принципов работы и общения западных корпораций преследуют главную цель – получение прибыли, которая считается эталоном успеха корпорации на рынке и своеобразной пропагандой определенного стиля поведения. Тем поучительнее в данном примере является изучение восточного опыта ведения бизнеса на примере корпорации Toyota.

«Миссия» или фундаментальные цели развития, т. е. ответ на вопрос «Почему твоя организация существует» в компании Toyota считается более важной, чем получение денег.

По оценкам ведущих бизнесменов, экспертов и ученых, XXI век – век нематериальных ресурсов и главным становится интеллектуальный капитал, важнейшей составляющей которого являются человеческие ресурсы. «В современных компаниях от 70 до 80 % всего, что делается людьми, делается при помощи их интеллекта. Основное средство производства – это человеческий мозг. Таким образом, К. Нордстем утверждал, что «успех компании определяет не сырье или капитал, а наличие человеческих ресурсов» [1].

Тем не менее, успех современной организации обуславливает не только наличие человеческих ресурсов, а также потенциал роста и укрепления моральных качеств человеческих ресурсов, ведь именно хорошее отношение к людям, как к клиентам, так и к сотрудникам и поставщикам формируют основу корпоративного духа и этики.

Х. Маккей писал, что «умение набирать на работу наиболее подходящих людей является величайшим талантом, которым только может обладать менеджер, потому что хорошие люди хорошо работают, а скверные люди и работают скверно. Именно по этому Альфред Слоун, менеджер, создавший «Дженерал Моторс», уделял столько времени подбору кадров, даже на те должности, которые представлялись незначительными» [2].

Корпорация Toyota является успешным примером того, чего может добиться машиностроительная организация с сильной организационной культурой и грамотными принципами управления, четко интегрированными на разных этапах взаимодействия.

По итогам, рейтинга “Global Fortune 500” с 2017-2019 гг. корпорация Toyota занимает лидирующие позиции среди организаций машиностроения по объему выручки с 2017–2019 гг. (таблица 1).

Таблица 1 – Позиции и объем выручки в млрд долл. организаций машиностроения в рейтинге “Global Fortune 500” с 2017–2019 гг.

| Год                 | 2017                            |                       | 2018                            |                       | 2019                            |                       |
|---------------------|---------------------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Бренд               | Объем<br>выручки<br>в млн долл. | Позиция в<br>рейтинге | Объем<br>выручки<br>в млн долл. | Позиция в<br>рейтинге | Объем<br>выручки<br>в млн долл. | Позиция в<br>рейтинге |
| Toyota Motor        | 254,694                         | 5                     | 265,172                         | 6                     | 272,612                         | 10                    |
| Volkswagen          | 240,264                         | 6                     | 260,028                         | 7                     | 278,341                         | 9                     |
| Samsung Electronics | 173,957                         | 15                    | 211,94                          | 12                    | 221,579                         | 15                    |
| Daimler             | 169,483                         | 17                    | 185,235                         | 16                    | 197,515                         | 18                    |
| General Motors      | 166,38                          | 18                    | 157,311                         | 21                    | 147,049                         | 32                    |
| Ford Motor          | 151,8                           | 21                    | 156,776                         | 22                    | 160,338                         | 30                    |
| Honda Motor         | 129,198                         | 29                    | 138,646                         | 30                    | 143,302                         | 34                    |
| General Electric    | 126,661                         | 31                    | 122,274                         | 41                    | –                               | –                     |
| SAIC Motor          | 113,861                         | 36                    | 128,819                         | 36                    | 136,392                         | 39                    |
| Nissan Motor        | 108,164                         | 44                    | –                               | –                     | –                               | –                     |
| BMW Group           | –                               | –                     | 111,231                         | 51                    | –                               | –                     |
| <b>Foxconn</b>      | –                               | –                     | –                               | –                     | 175,617                         | 23                    |
| Mitsubishi          | –                               | –                     | –                               | –                     | 145,243                         | 33                    |

Примечание – самостоятельная разработка автора на основании [3–4].

Таким образом, интеграцию руководящих принципов Toyota для повышения конкурентоспособности и усиления рыночных позиций организаций можно условно представить в виде схемы действий, которые направлены на 4 основные сферы деятельности организации: сотрудники, производственный процесс, стратегии управления, отношения с поставщиками/клиентами (рисунок 1).

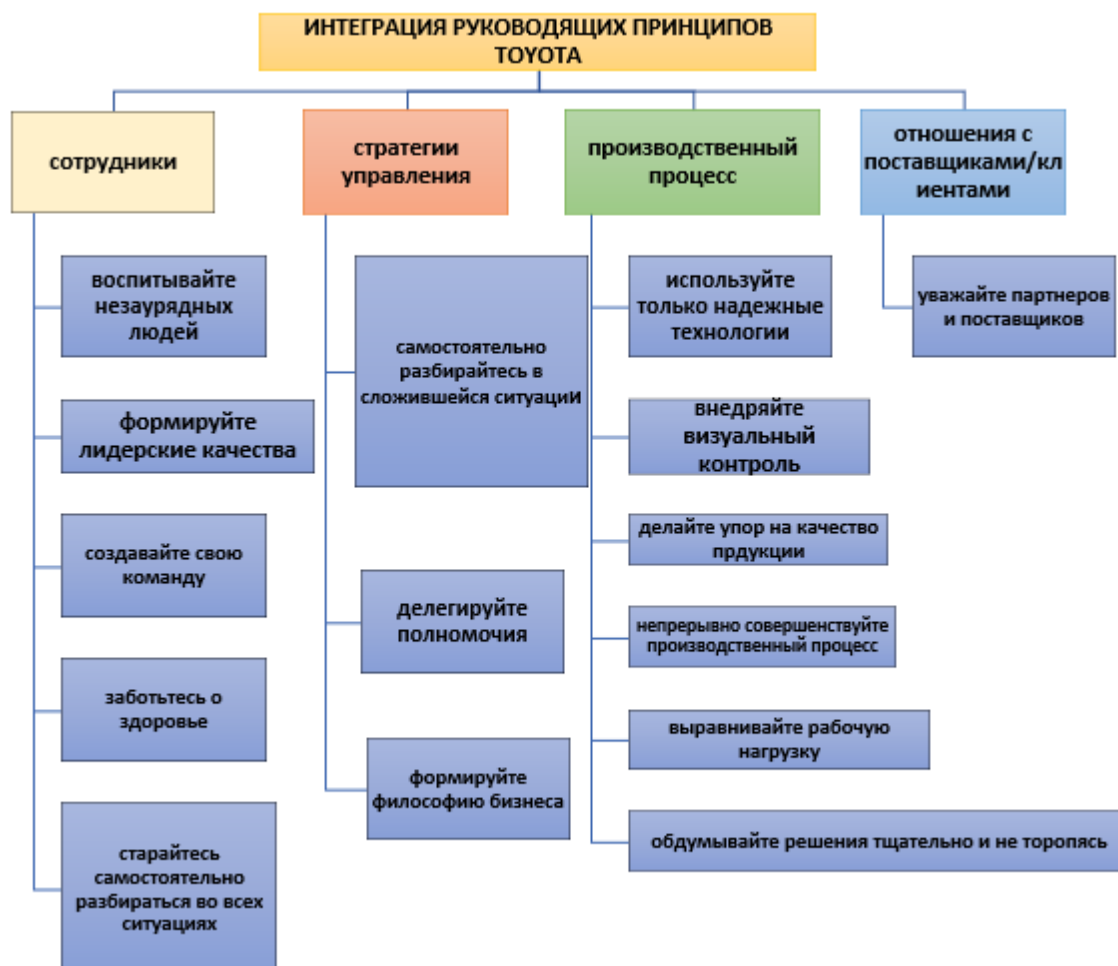


Рисунок 1 – Интеграция руководящих принципов TOYOTA в машиностроительную организацию

*Примечание – самостоятельная разработка автора.*

#### Библиографические ссылки

1. Пелих, С. А. Интеллектуальный потенциал в экономике Беларуси : анализ, проблемы, перспективы / [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnyy-potentsial-v-ekonomike-belarusi-analiz-problemy-perspektivy> Дата доступа : 08.02.2020.
2. Умение нанимать на работу/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.livelib.ru/quote/1214275-kak-plavat-sredi-akul-i-ne-byt-sedennym-zazhivo-makkej-h> Дата доступа : 08.02.2020.
3. Fortune Global 500 2017 / [Electronic resource] : Access mode : <https://fortune.com/global500/2017/search/> Date of access : 08.02.2020.
4. Fortune Global 500 2018 Rankings / [Electronic resource] : Access mode : <https://fortune.com/global500/2018/search/> Date of access : 08.02.2020.
5. Fortune Global 500 2019 Rankings / [Electronic resource] : Access mode : <https://fortune.com/global500/2019/search/> Date of access : 08.02.2020.