Санкт-Петербургский государственный университет

Экономический факультет

Кафедра истории экономики и экономической мысли

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению 080100 «Экономика»

Японская экономическая модель периода высоких темпов роста

Выполнил:

Бакалавриант 4 курса

Группы ЭПП-4

Мухаметзянов Роберт Альбертович

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Борисов Г.В.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

Санкт-Петербург

2016

Оглавление

[Введение 3](#_Toc451282318)

[Глава I. Преобразование формальных институтов японской экономики в 1945-1970-е гг. 7](#_Toc451282319)

[§ 1.1 Реформы американской оккупационной администрации 7](#_Toc451282320)

[§ 1.2 Экономическая политика в 1950-1970-е гг. 16](#_Toc451282321)

[Глава II. Особенности отраслевой организации и менеджмента в 1950-1970-е гг. 22](#_Toc451282322)

[§ 2.1 Особенности отраслевой организации японских предприятий. 22](#_Toc451282323)

[§ 2.2 Специфика управления предприятиями в Японии 24](#_Toc451282324)

[Заключение. 41](#_Toc451282325)

[Список использованной литературы 45](#_Toc451282326)

## Введение

Япония – страна экономического успеха, которая за короткий исторический срок стала одним из мировых лидеров. У нас особое явление, скорее даже исторический феномен - рекордный рост японской экономики, который протолкнул экономику Японии в лидирующие позиций и помог восстановиться после поражения в войне. Мы попытаемся разобраться в истории успеха этой страны, в изменении институциональных механизмов, которые сделали возможным столь быстрое развитие экономики.

В последние годы становится более заметным вопрос о недостаточном уровне экономического роста в России. Так из истории мы знаем, что 1990-е годы были для Россий крайне неудачными, завершившись дефолтом. В начале второго тысячелетия в России начался достаточно быстрый подъем экономики, не имевший достаточной опоры, он был прерван финансовым кризисом 2008 г., прежние темпы роста экономики не удалось восстановить и в 2012 г. Нынешние экономические реалии, связанные с санкциями и политикой импортозамещения, оголяют накопившиеся проблемы, решать которые мы должны с помощью внутренних сил и собственных механизмов. Несомненно, за последние два десятилетия Россия совершила экономический рывок, но он и близко не подошёл к тем грандиозным задачам, которые выдвигались в начале рыночных преобразований. России в данный момент жизненно необходимо добиться прорыва в экономике. Нам нужно свое “российское экономическое чудо”, чтобы вернуть свой статус великой и сильной державы. Японский опыт конкуренции и уверенных побед на мировом рынке очень поучителен и важен для России. Подход к изучению только западного опыта недостаточен и не позволяет увидеть картину возможных изменении целиком.

Сумев извлечь нужные уроки из опыта развития других стран, мы могли бы избежать многие ошибки, преследующие нас на пути внедрения современной экономики в России. Понимание причин успехов Японии может дать ключ к созданию и внедрению эффективной экономической модели в любой другой стране. Поэтому цель данной работы заключается в том, чтобы выявить отличительные черты японской экономики периода высоких темпов роста, найти исторические причины этого феномена. Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие задачи:

1. Провести анализ литературы и рассмотреть предшествующие исторические события, служившие фундаментом и катализатором высоких темпов роста Японии. Изучить японскую историю для понимания культурной почвы и менталитета японского общества.

2. Рассмотреть сущность процесса послевоенного реформирования формальных и неформальных институтов Японии.

3. Определить условия, которые позволили Японии, несмотря на послевоенную оккупацию, успешно провести институциональные преобразования. Рассмотреть экономическую политику и практику управления фирмами в послевоенной Японии.

Методологической основой работы стал труд “Экономика Японии.”(М. 2008). Важным информационным источником явилась работа ”История Японии” под редакцией А. Жукова (М. 1999), а так же множество статей из газеты “Вестник СПбГУ”. Для более детального изучения была использована работа “Почему Япония стала второй экономикой мира?”, написанная Дружининым Н.Л. и книга “Экономика Японии. Какая она?”, которая написана профессором Бок Зи Коу. Чтобы лучше изучить природу институтов и норм для экономики была изучена работа Джеффри Ходжсона «Экономическая теория и институты». Вторая глава включает анализ базовых принципов видения бизнеса и менеджмента на основе книги “ДАО TOYOTA” Джеффри К. Лайкера и работы Б.Г. Литвака “Япония: управленческий прорыв”.

Все труды позволяют в полной мере охарактеризовать институциональный базис явления и найти всю нужную информацию по рассматриваемому периоду.

В работе будет применяться институциональный подход, это связано с тем, что для Японий первые послевоенные годы оказались вовлечены в проведение коренных институциональных реформ – были затронуты базовые системы формальных и неформальных правил, видоизменили устоявшиеся институты, внесли глубокие изменения в давно сформировавшиеся традиции и обычай.

В последующих параграфах будут рассматриваться как формальные институты, так и неформальные. В институциональном анализе крайне важно отметить не только формальные изменения в государстве, но и их взаимодействие с неформальными институтами. Согласно институциональной концепции важным мотивом действий экономических агентов становится не столько желание заполучить максимальную прибыль, сколько стремление соответствовать неформальным нормам данного общества и улучшать свое положение в рамках этих негласных правил. В Японии, стране, где всегда испытывался острый дефицит очень многих ресурсов, институты – традиции, обычай, неформальные правила играли огромную роль. В стране установилась особая институциональная среда. Строгое следование установленным формальным правилам, которые были тесно переплетены с традиционными неформальными нормами, издавна было залогом рациональной организации достаточно сложных хозяйственных связей.

Понятие “институт” в силу сложившихся обстоятельств не является единым в рамках различных концепций, поэтому обратим внимание, что в данной работе под институтами понимается совокупность норм и правил, регулирующих деятельность экономических агентов.

Формальные нормы – это законы и инструкции, записанные в нормативно-правовых актах, которые закрепляются государством как главным монополистом нормирования общественных отношений или его основными институтами. Неформальные нормы - это неписаные законы, которые закрепляются в правилах поведения гражданского общества, в морали, в нравственности, в общественных ценностях. Государство не имеет правовой возможности воздействовать на неформальные нормы, в отличие от формальных норм, которые, в первую очередь, защищаются самим законом.

Решение указанных целей и задач указало на структуру и логику работы. Работа состоит из двух глав, приложения и заключения. Первая глава посвящена послевоенному восстановлению страны, глубокому анализу изменений формальных институтов, а так же реформам американской оккупационной администрации. Вторая же глава включает в себя анализ отраслевой организации предприятии и особенностей управления японскими предприятиями, на примере основоположника – Toyota.

В заключении будут собраны все выводы, сделанные в параграфах и главах работы, построенные таким образом, что будут отвечать на основной целевой вопрос исследования.

# Глава I. Преобразование формальных институтов японской экономики в 1945-1970-е гг.

## § 1.1 Реформы американской оккупационной администрации

Послевоенные реформы в Японии начали проводиться фактически 15 августа 1945 года, когда Япония капитулировала, подписав Потсдамскую Декларацию[[1]](#footnote-1). Вторая мировая война закончилась 2 сентября 1945 года и открыла новую страницу мировой истории, в том числе и для Японии. Сан-Францисский мирный договор, подписанный 48-ю странами, относившихся к капиталистическому блоку закончил, последовавшую за поражением в войне, оккупацию, которая длился 7 лет, до 28 апреля 1952 года. За эти годы и произошли те радикальные экономические реформы, которые в итоге и вывели экономику Японий на почётное второе место.

Для того чтобы можно было подойти к детальному анализу реформ во время американской оккупации, необходимо разделить этот этап японской истории на периоды. ”Традиционно в японской историографии послевоенный период подразделяют на четыре этапа, каждый из которых характеризуется своими особенностями в проведении реформы, имеет свою динамику, свой вектор, степень успешности.”[[2]](#footnote-2)

Первый этап являлся периодом начала реформ (конец лета 1945 – февраль 1947 гг.) В эти годы проводятся или берут своё начало: земельная реформа, антимонопольная реформа, профсоюзы становятся легальными. Нужно отметить, что Соединённые Штаты Америки играли большую роль в оккупации Японии и держали жёсткую и непреклонную позицию. Главнокомандующий объединёнными силами союзников генерал Дуглас Макартур (Douglas MacArthur) объявил японским властям “Первоначальный план Соединённых штатов в отношении капитулировавшей Японии”[[3]](#footnote-3). План был нацелен на демилитаризацию и демократизацию страны, а так же включал запрет на восстановление в будущем военного производства, на содержание военно-морских и воздушных сил. Другой стороной монеты явилось то, что различные экономические союзы, сельскохозяйственные ассоциации будут иметь поддержку и возможность развиваться.

Второй этап – изменение курса (февраль 1947 – декабрь 1948 гг.). Этот период включил в себя изменение политики с антимилитаризма на антикоммунизм и борьбу с профсоюзами. Набрав силу, профсоюзы начали переходить от экономических к политическим требованиям, опираясь на коммунистические политические силы. Их требования включали в себя введение рабочего контроля на предприятиях, национализацию банков и самое главное - ликвидацию американского присутствия. Внешнеполитические планы США оказались под угрозой, но ненадолго. Самые радикально настроенные профсоюзные лидеры стали подвергаться критике и штрафам со стороны властей, что повлекло за собой потерю общественной поддержки и проигрыш на выборах. Основными целями экономических реформ, проведённых оккупационной властью, было введение принципов хозяйственной демократии.

Принципы хозяйственной демократий не могли согласоваться с существовавшим в Японии институтом собственности “дзайбацу”, который имел форму холдинга с капиталом и контролем у семей владельцев, выглядел враждебным источником авторитарной политической власти. Японские концерны были многоотраслевыми группами предприятий, основанными на участии в капитале. Эти группы имели свой банк, свои страховые и торговые компании, свою транспортную систему. Шесть самых больших из этих концернов представляли собой основную группу тяжелой промышленности в Японии. Из основных минусов данных конгломератов можно отметить сложность привлечения капитала извне, что являлось причиной по которой ”дзайбацу” можно считать пережитком прошлого Японии. Целью последующего роспуска ”дзайбацу” было создание демократического института открытой корпорации, подконтрольной не иерархической структуре, а широкому кругу акционеров и рынку ценных бумаг. Нельзя переоценить данную институциональную реформу для будущего Японской экономики. После распродажи акции крупных холдингов установилась новая структура акционерной собственности, так же к управлению новых структур пришли новое поколение менеджеров.

“Первоначально к роспуску были назначены десять крупнейших концернов и их дочерние компании (“Мицуи”, “Мицубиси”, “Сумитомо”, “Ясуда”, “Ниссан”, ”Асано”, ”Фурукава”, ”Окура”, ”Накадзима” и “Номура”), а так же 83 холдинговые группы меньших размеров. Им были запрещены любые операции с ценными бумагами и реальными активами. Но Штаб оккупационных войск и японское Министерство финансов не могли контролировать сотни тысяч сделок с имуществом и ценными бумагами, ни даже просто следить за действиями 1200 фирм. В обход запрета началась энергичная перепродажа акций и имущества подлежащих роспуску концернов вновь создаваемыми компаниями. Комиссия по ликвидации холдинговых компаний под контролем Штаба оккупационных войск арестовала и изъяла акции крупнейших концернов “Мицуи”, “Мицубиси”, ”Сумимото” ,”Ясуда” и “Накадзима” и еще 42 холдинговых групп небольшого размера. В общей сложности к распродаже были предъявлены акции, составляющие 42% капитализации японских компаний.”[[4]](#footnote-4)

Общественный раскол был стабилизирован, реформы продолжены. Данный временной промежуток явился мостом к полномасштабному принятию “обратного курса”. Происходили яростные споры и дискуссий, как в японском правительстве, так и в оккупационном штабе СКАП, конгрессе США.

Кредитно-денежная система Японии переживала сильную инфляцию, связанную с резким увеличением денежной эмиссий для выплат владельцам разрушенных заводов и пособий для демобилизованных военнослужащих. Местные власти и полиция прикрывали черный рынок, который образовался на запасенных министерством армий и флота, материальных запасах, таких как топливо, хлопок, продовольствие, лекарства и т.п. С помощью черного рынка старая элита смогла удержать реальную власть в дефицитной экономике, которая была основана на власти над товарными ресурсами.

Третий этап - период радикальных финансовых реформ: отмены ценового контроля, субсидирования промышленности. Сворачиваются антимонопольные мероприятия, начинается активная борьба с инфляцией – курс обмена иены к доллару, жёсткая денежная политика. Определяется программа скорейшего восстановления экономики Японии. Впервые принимается сбалансированный государственный бюджет.

Для возвращения Японии на путь экономического роста и вывода страны из международной изоляции была реализована программа ликвидации внутренних военных долгов. Крупный бизнес находился в тяжелом положений. Владельцы крупных компаний могли лишиться заводов. Одна из главных концепции институциональной экономики – право собственности, которое в 50е годы находилось в тяжелом положении. Огромные долги правительства по возмещению военного ущерба, которые не было возможности уплачивать по причине 100% налога на компенсацию военного ущерба перед штабом оккупационных войск. Большинство предприятий не имело возможности платить по долгам. Для решения этой проблемы Министерство финансов Японии провело списание долгов с баланса почти 5 тыс. крупных компаний, около 1 тыс. компаний были ликвидированы и то, что оставалось было совмещено с прошедшими оздоровление предприятиями.

В дополнение к программе демонополизации экономики был принят антимонопольный закон, по образцу американских законов. Эти меры поддерживались Комиссией по справедливым сделкам, аналогу антитрестовских агентств. Подобные преобразование институтов явились фундаментом для последующего развития государства с сильной рыночной экономикой.

Четвёртый этап – обусловлен получением больших военных заказов от США, возрождением японской промышленности. Япония получила шанс вырваться из кризиса и восстановить свою промышленность на фоне изменения настроении на международной арене – “холодной войне”. Значительно усилилась регулирующая роль государства в финансовых и внешнеторговых сферах.

Анализ послевоенных реформ в Японии представляется необходимым для лучшего понимания причин, предопределяющих бурный экономический рост экономики. Возрождение Японии как мощной экономической державы началось в принципиально трудные послевоенные годы: борьба с голодом, разруха, инфляция, безработица и в добавление нужно учесть, что Япония находилась под оккупацией. Были проведены три фундаментальные экономические реформы. Во-первых, реформа в промышленности, результатом которой стало лишение прав олигархов на собственность, в основном крупных компаний, в пользу мелких работников предприятий и акционеров. Во-вторых, земельная реформа, ограничившая права “земельных лордов”, что в итоге дало право собственности и трудового дохода множеству бывших арендаторов. В заключении – финансовая реформа, которая стабилизировала денежный курс Японии на ближайшие 22 года и покончила с высоким уровнем инфляции. Реформы проходили отнюдь не в идеальных условиях, имели множество противников и шли без отточенного плана, но итогом явилось “экономическое чудо”- внутренний валовый продукт возрастал в среднем на 10 % на протяжении 20 лет, это определённо говорит о высокой эффективности проведённых институциональных изменений.

Большая финансовая и техническая помощь, активный импорт западных технологий, глубокие прорывы в научных достижениях – все это явилось следствием реформ и произошло уже после их внедрения. Историческим значением этих реформ явилось то, что они дали возможность использовать возможности страны в долгосрочной перспективе, максимально использовать те возможности, которые им представились. Несмотря на всю помощь извне, нельзя не признать, что главным источником ее сверхбыстрого экономического развития была неисчерпаемая энергия самих японцев, которые трудились как физически, так и творчески ради поставленных целей. Тут возникает вопрос – “Каким образом удалось поднять мотивацию людей на такой высокий уровень и добиться полной самоотдачи?”

Ответы лежат в сфере институциональной экономики. Кардинальным образом изменить экономическое поведение смогли за все время проведения реформ институциональные изменения, появилось множество нормативно-правовых актов, регулирующих хозяйственные процессы, придавая им большую надёжность, стабильность, предсказуемость, чёткость и прозрачность, что так важно видеть японцам.

Власть, в коренном понимании, продолжала существовать, но важнейшие исполнительные функции были под контролем СКАП (Штаб Оккупационных Сил Союзников). Японское правительство имело контроль над бюджетом, финансами и денежным обращением. Важнейшие исполнительные функции оставили за собой оккупационные власти – полиция, прокуратура, суды, тюрьмы, здравоохранение и народное образование. С институциональной точки зрения целью иноземных властей было изменить устройство Японии, в т. ч. и экономическую систему, так, чтобы эта страна не представляла угрозы миру. Другим языком – полное экономическое разоружение. За правительством, по большому счету, остались только задачи восстановления промышленного и сельскохозяйственного производства, а так же “приоритеты жизнеобеспечения населения”.

Принесённые извне порядки стали в некотором смысле основой внешних институциональных факторов. Позже, на основе этих, привнесённых порядков, японцы сформировали свои собственные, закрепив возникшие институты на практике. Влияние СКАП оказало сильнейшее воздействие на экономику Японии.

Институциональные изменения медленно формировали новую систему стимулов, сделавших впоследствии, за кратчайшие сроки, Японию одним из мировых лидеров. Важнее оказалось не то, что японцы оказались способными к качественной, упорной работе, а то, что их труд использовался с максимальной эффективностью – в производстве, чаще высокотехнологичном. Очевидно, что даже самое эффективное управление до этих, изменивших экономику Японии, мероприятий, не смогло бы достичь таких результатов из-за преобладающего сельскохозяйственного производства и милитаризации экономики.

Японии удалось относительно быстро преодолеть спад промышленного производства, вызванный войной и ее последствиями. Уже в 1953г. , т.е. спустя всего восемь лет после капитуляции, Япония достигла предвоенного уровня промышленного производства. Это было не рядовым событием, так как вышедшая из войны побежденной, Япония все же смогла избежать хаоса , сохранить значительную часть промышленного потенциала и избежать репараций и конфискаций промышленного оборудования.

Сохранить промышленный потенциал Японии удалось прежде всего благодаря тому, что жертвами бомбардировок стали в основном мирные объекты, а многочисленные военные и промышленные сооружения пострадали гораздо меньше. Например, полностью сохранился гигантский металлургический комбинат «Явата», который четверть довоенной выплавки чугуна и до 40% выплавки стали. Таким образом, не смотря на многочисленные разрушения, Япония все же сохранила мощный промышленный потенциал. Однако будет ошибочным предполагать, что военные действия не привели к существенным потерям и убыткам.

«Главным уроном для Японии были невиданные ранее человеческие жертвы – погибло и пропало без вести свыше 3 млн. человек. Материальный урон был так же катастрофическим. Общая сумма потерь составляла 64,3 млрд. иен или 34,5% от суммы общего урона». Так же была уничтожена почти четверть всех строений. Потери были колоссальными. Разрушено 3,1 млн. домов, что оставило 8,8 млн. человек без крова. Полное уничтожение металлургических заводов Кавасаки. Так же было уничтожено 34% машинного оборудования. Нужно отметить, что большая часть промышленного оборудования сохранилась и вследствие должна была стать объектом конфискаций.[[5]](#footnote-5)

Осенью 1945 г. была создана комиссия по репарациям, под руководством Эдвина Поули. Она предложила наложить репарации в сумме 2466 млн иен (1939 г.), из которых треть приходилась на промышленное оборудование, а остальное на военную технику и подобные запасы. Если быть точнее, то предлагалось конфисковать все самолёты, оборудование шарикоподшипниковых заводов, арсеналы армий и флота, а так же половину всего оборудования машиностроительных и металлургических предприятий.

Тем самым, перед Японией стала угроза конфискаций самого важного оборудования, что сильно бы ослабило промышленное производство. СКАП выпустила документ, в котором говорилось о конфискаций до 50% станков и машиностроительного оборудования. Так же, согласно документу, Япония должна была перестать экспортировать промышленные товары, а оставить в экспорте сырье, такое как шёлк, древесины, чай, бумага и изделия из кожи.

Можно представить, насколько тяжело было бы осуществить экономическое чудо после такого удара по экономики, если бы первоначальные планы были осуществлены в полном объеме. Нужно учитывать, что США являлись давним экономическим конкурентом Японии, и в сложившейся ситуации они бы не упустили шанс, как расширить свое экономическое присутствие на японском рынке, так и обескровить своего оппонента на мировом рынке. Вот и причина для США сдерживать восстановление и развитие японской экономики, но все ее позиция сильно поменялась после принятия Белым Домом “Обратного курса”.

Новая политика США была направлена на улучшение своего положения в холодной войне, начавшейся с Союзами. Это стало историческим событием для Японии. США решает оставить в стране все конфискованное оборудование, а для поддержания авторитета, не возвращает машины, а распределяет среди мелких промышленных предприятий. В руки начинающих предпринимателей переходит около 37% от всего машинного парка тех годов. С одной стороны это стало сильным ударом по крупным Японским машиностроителям, которые лишились заказов, а значит и прибыли, в связи с перенасыщенностью рынка оборудованием их производства. Это вызвало рекордное падение объёмов производства – за год выпуск оборудования снижается на 40% с 1949 по 1950. Такого в Японии не было 18 лет.

С другой же стороны, снижение цен на оборудование стало фундаментом для появления новых предприятий, уже совершенно другого поколения. Происходившая одновременно переориентация производства на выпуск гражданской продукции и распродажа товаров из государственных запасов стали отличным подспорьем для происходившей в то же время смены интересов у новоиспечённых участников экономической деятельности. Необходимо заметить, что такой эффект от институциональных изменений не был бы достигнут если бы конфискованное оборудование так и осталось лежать на складах военно-промышленных гигантов. В связи с окончание войны, его уже нельзя было бы использовать в прежнем режиме, требовалась бы масштабная реконструкция, на которую ни у самих предприятий, ни у государства средств не было. И даже представители семей дзайбацу не смогли бы помочь из-за угрозы экономической санкций, ограничивающей их инвестиционную активность. Без перераспределения, это оборудование стало бы тяжким бременем для крупных кампаний, оказавшись в то же самое время сильной базой для массива предприятий, образовавший новую ступень в экономике Японии.

Что же касается транзакционных издержек, связанных с передачей оборудования новым владельцам, то они, в основном, были возложены на предыдущих владельцев, или же, частично, взяты на себя государством. Однако при добровольной продаже оборудования, издержки становились частью расходов нового владельца.

В заключении нужно сказать, что именно в послевоенный период начали складываться новые международные экономические отношения. Были заложены основы внутренней экономической политики Японии. Наконец, был создан каркас принципиально нового типа рыночной экономики, оптимально сочетающего принципы либерализма и демократий. Япония проявила чудеса терпимости, изобретательности и трудолюбия, сумев гармонично адаптироваться в новой политико-экономической обстановке послевоенного мира.

## § 1.2 Экономическая политика в 1950-1970-е гг.

После этапа восстановления народного хозяйства Японии, начинается новая глава в истории страны – период высоких темпов роста. Этот период явился тем временем, о котором в будущем будут говорить, как о экономическом чуде, небывалом успехе и феномене, восстановленной после войны страны. Японское экономическое чудо заключалось в рекордном показателе роста в 11%(в год) с середины 1950-х годов и продолжавшийся до 1973 года. Стоит отметить, что это были самые высокие темпы роста среди всех развитых стран того времени. ВНП за данный период увеличилось в 6.5 раз, а объем промышленного производства – более чем в 10 раз.[[6]](#footnote-6)

Рисунок 1. ВНП Японии с 1960 по 1986 гг

Источник: URL: <http://www.jei.org/Restricted/JEIR00/0003f.html> (дата обращения: 01.05.16)

Черная металлургия, электромашиностроение, нефтепереработка, а так же химическая, пищевая и текстильная промышленность – были ключевыми отраслями промышленности, на восстановление которых сделали ставку в Японии во второй половине 1950-х годов. Стремительное развитие обрабатывающей промышленности позволило создать фундамент для экономического успеха Японии. Среднегодовые темпы роста промышленного производства в 1957 – 1973 гг. составляли около 16,0%. Быстрый рост промышленного сектора стал возможен благодаря инвестициям в обновление основного капитала. Стоит отметить, что период высоких темпов роста был отмечен крайне высокой долей накопления: - “… на цели накопления в эти годы направлялось около 30,0% валового внутреннего продукта (ВВП) страны, а из этих средств около 2/3 шло на развитие промышленности”.

Для современного человека Япония представляется страной с инновационным уклоном, которая имеет стержень, пропитанный традиционной японской надежностью. Именно в то время в стране развернулось строительство предприятий с уклоном на новые отрасли, т.к. нефтехимия, радиоэлектроника и новые производства синтетического каучука, волокон и пластмассы.

Реконструкция старых отраслей и создание новых основывались на импорте иностранной техники и технологии. С 1950 – 1971 гг. Япония приобрела за рубежом свыше 15 тыс. патентов и лицензий, США продали Японии свыше 60% от общего числа. Важно сказать, что импортируемые технологии не применялись в сыром виде, а тщательнейшим образом “доводились до ума”, уже после чего внедрялись в производственную линию. Во многих случаях техника и оборудование, произведенные в Японии по закупленным технологиям, превосходили западные аналоги.

Для прямого контроля над экономикой в 1948 г. правительство Японии создало огромный административный аппарат, в составе которого было десять департаментов и сорок восемь отделов, а так же сеть отделении по всей Японии. Этот правительственный аппарат начал разрабатывать перспективный экономический план. Основной зоной влияния была кредитно-денежная политика.

План предполагал стабилизацию бюджета и внешних расчётов к 1952 г. По ожиданиям, к 1952 г. жизненный уровень в стране должен был достигнуть 80% довоенного, а уровень безработицы составить 10% экономического. Ориентация на развитие тяжелой промышленности, заявленная в плане, ставила Японию в зависимость от импорта сырья и западных технологий. Под этот план было разработано шесть материальных балансов в натуральных показателях и пять годовых планов.[[7]](#footnote-7)

Японское правительство и Банк Японии подготовили несколько вариантов стабилизации спроса при сохранении продовольственных карточек, предлагая сосредоточить ресурсы в приоритетных отраслях, расширить производство для экспорта. Прежде чем вводить единый фиксированный курс иены, правительство приняло решение осуществить ряд подготовительных мер (индексация основных фондов, перевод государственных предприятий на самоокупаемость, создание запасов остродефицитного сырья путем закупок из-за границы).

Но восстановление плановой экономики было невозможно, по причине либерализации правительства на парламентских выборах. Новая либеральная партия не принимала идеологию планового хозяйства. Партия во главе с Ёсида Сигэру обещала снять прямой государственный контроль над экономикой и вернуть экономическую свободу.

Стоит отметить, что характерные для японской экономики ценности свободы не были утрачены, это объясняется тем, что послевоенный эксперимент с внедрением плановой экономики не смог реализоваться. Пример того, как институциональная инерция влияет на формирование и внедрение новых формальных норм.

В последующем к принятию бюджета подошли более основательно. Один из известных зарубежных финансистов – Джозеф Додж, управляющий Детройтского банка и автор проекта денежной реформы в 1947 г. в Западной Германии, принял участие в формирований жесткой бюджетной реформы. Суть новой бюджетной политики состояла в сокращений государственных расходов и закрытий инфляционных “кранов”. Был установлен принцип постатейного балансирования расходов и доходов по всей системе бюджетных счетов.

По предварительным расчетам Японского правительства, оптимальный курс иены в то время составлял 400 иен за доллар. Множественные курсы, по которым велась внешняя торговля, колебались в пределах от 100 до 660 иен за доллар, а средний курс находился на уровне 425.

Рассматривая налоговую систему, нужно отметить ее прогрессивную шкалу обложения личных доходов и твердые ставки налога на прибыль компаний без всяких льгот. Не было налога на добавленную стоимость, но был ряд акцизов.

Для быстрого развития экономики очень важны сферы транспорта и энергетики. С 1960 – 1973 гг. объем грузоперевозок и пассажироперевозок увеличился почти в три раза при среднегодовых темпах роста около 9,0%.[[8]](#footnote-8)Строительство дорог требовало огромных денег, и с целью получения дополнительных средств для его финансирования в 1968 г. в стране был принят специальный закон, по которому при приобретении автомобиля каждый покупатель должен был уплачивать налог в размере 3% от его стоимости на цели дорожного строительства.

Со временем появилась необходимость смещения приоритетов в развитии экономики и переходе от роста с упором на отрасли тяжелой промышленности к преимущественному развитию отраслей, базирующихся на использовании достижений научно-технического прогресса (НТП), потребляющих относительно меньше сырья и энергии.

Благодаря внедрению НТП японская промышленность смогла достичь поразительных результатов в области экономии сырья и энергии. За 12 лет после активного внедрения НТП общее потребление энергии в добывающей и обрабатывающей промышленности страны увеличилось лишь на 16%, в то время как объем производства – более чем на 70%. Удельная материалоемкость промышленного производства уменьшилась на 51,5 %.[[9]](#footnote-9)

Эти идеи нашли свое отражение в официальных документах, в частности в докладах экспертов Совета по производственной структуре при Министерстве внешней торговли и промышленности, в которых говорилось о необходимости “интеллектуализации” производственной структуры за счет преимущественного развития интеллектуалоемких отраслей, требующих применения передовой технологии, больших затрат квалифицированного труда и значительных расходов на НИОКР. Для конкретизации можно привести примеры таких отраслей: производство ЭВМ, промышленных роботов, интегральных систем, а так же развитие индустрии информации, производства оборудования связи, станков с ЧПУ, тонких химических соединений, фармацевтика и т.д.

Государство являлось катализатором всего того, что развивало науку в стране и способствовало продвижению научных исследований. Достаточно отметить, что во время бурного экономического роста, Япония опережала другие страны не только по темпам экономического роста, но и по числу научных исследователей: в 1964 г. в Японии было 115 тыс. исследователей, в то время как во Франции и ФРГ немногим более 30 тыс. в каждой.[[10]](#footnote-10)

Стоит отметить, что в Японии активно применялась практика заимствования зарубежных технологий, которые быстро улучшались и приспосабливались под производственный процесс. Была задача выжать максимум из полученных технологий и знаний. Объемы закупок иностранных технологии постоянно увеличивались в период высоких темпов роста: в 1960г. они составили 95 млн долл., в 1967 г. 239 млн долл.[[11]](#footnote-11)

Япония в период высоких темпов роста имела перед собой цель ликвидировать технологическое отставание от стран Запада с главное целью – сохранение национальной независимости. Средние и крупные фирмы не могли решить столь крупную задачу. Лишь государство, имеющее большой административный ресурс, имело ресурсы для организации соответствующей работы, направляя в нужное русло общественные силы. Без эффективных институтов, любые действия государства не имели было смысла. Помимо наличия базиса в виде доступных технологий, было необходимо трудолюбие японцев, инициативы правительства и наличие огромного человеческого капитала. Государство играло огромную роль в целенаправленной политике институциональных трансформаций, которая обеспечивала наиболее эффективное использование заимствованных методов производства. Здесь понимается способность социума к восприятию совершенных технологий, знаний и достижение нового уровня образования.

Продолжая тему формальных институциональных изменений в экономике, нужно подчеркнуть появление нового института – общественные корпораций, которые были выведены за рамки министерств и ведомств с тем, чтобы придать им большую управленческую свободу и гарантировать эффективность. Основная масса предприятий в промышленности, строительстве, энергетике, финансах, торговле и сфере услуг оставалась в частной собственности.

О силе страны можно судить по тому, как она преодолевает системные кризисы, которые рано или поздно ограничивают экономический и социальный рост. В 1973 году произошел энергетический кризис, который подорвал основной механизм экономического роста, основанного на вовлечении в производство во все возрастающих объемах сырья, топлива, энергии, капитала и рабочей силы. Причина кризиса – резкий рост цен на энергоносители, нефть подорожала в 4 раза, другие основные виды сырья увеличились в цене в среднем в два раза. С ноября 1973 года по начало 1976 г. происходило замедление, упадок и в последствий переход из депрессии к оживлению в промышленном производстве. За весь послевоенный период развития не было подобного затяжного кризиса. Энергетический кризис стал серьезным прецедентом для экономики Японии и заставил придать процессу перестройки экономики Японии значительное ускорение, взглянуть на новую проблему энерго- и материалоемкости структуры.

Для решения энергетического кризиса нужно было разобраться с грузом так называемых структурно больных отраслей. Главным направлением в развитии японской экономики 1970х – 1980-е годы стало урегулирование положения дел в структурно больных отраслях промышленности, причем с защитой от банкротства и социальных потрясений.

Министерство внешней торговли и промышленности (МВТП) совместно с отраслевой ассоциаций предпринимателей была разработана широкомасштабная программа скрапирования (процесс демонтажа с последующей переплавкой) мощностей в структурно больных отраслях. Среди энерго- и материалоемких производств наиболее масштабное скрапирование мощностей было осуществлено в алюминиевой промышленности, нефтехимии и производстве химических удобрений. Проблема перестала быть такой острой. Появилась возможность взяться за сокращение мощности судостроительной промышленности ( на 20% к 1987 г.) и мощностей по перегонке нефти (20% к 1988 г.).

Тем не менее проблемы, связанные с наличием избыточных мощностей, продолжали существовать в ряде отраслей и производств, в том числе и очень крупных, таких как черная металлургия и судостроение. В для более детального решения проблемы был принят закон – Закон о содействий перестройке, который отличался от предыдущих тем, что в нем в качестве объектов регулирования были обозначены не отрасли, а определенные виды и даже стадии производства.

Основные результаты экономического развития в период высоких темпов роста

# Глава 2. Особенности отраслевой организации и менеджмента в 1950-1970-е гг.

## § 2.1 Особенности отраслевой организации японских предприятий.

Особенности национальной психологии Японцев основаны на предпочтении долговременных отношений и связей, отчетливо данное явление можно заметить в сфере предпринимательства и бизнеса. Компании и банки стараются строить деловые отношения, опираясь на временную дифференциацию партнеров – по продолжительности и близости взаимоотношении. Компании, которые связаны наиболее продолжительным партнерством, имеют взаимное доверие, что позволяет давать взаимные преференций и отходить от строгих рыночных условий сделок. Создание независимых устойчивых долговременных связей, которые позволяют функционировать отдельным экономическим группам, как полноценные предпринимательские единицы – это так называемый группизм.

Явление группизма представляет собой черту Японского менталитета ярко выраженную в менеджменте, суть которой состоит в том, что есть общий командный (коллективный) дух, который выражается в единогласном принятии решений, а так же существует неформальная коллективная ответственность и коллективный контроль. Группизм подразумевает ориентацию управления на группу и оплату деятельности всей группы по сумме вложении каждого члена группы. Если рассматривать историческую основу группизма, то корни его начинаются со времен рисосеяния. В те голодные времена рис являлся больше, чем просто культурой, продуктом. Рис был своеобразной валютой и о богатстве японский семей судили по количеству засеянных земель. Выращивание риса – огромный труд. Чтобы возделывание проходило эффективнее, рисосеятели объединялись в небольшие группы – артели, чтобы поддерживать друг друга. Время шло и появилась необычная групповая активность – группизм. Сейчас мы можем видеть, что психология группизма является фундаментом японского менеджмента. Каждый член группы видит смыслом своего существования укрепление коллектива. Быть отчужденным приравнивается к смерти.

В значительной степени, возможность такого быстрого восстановления страны в послевоенный период была обусловлена поддержкой мелкого бизнеса. Японским отличием было то, что мелкие фирмы не поглощались крупными, не становились их подразделениям, а успешно взаимодействовали в рамках системы кэйрецу (вертикальные объединения - крупные корпоративные конгломераты и холдинги) и кигё сюданы (горизонтальные объединения).

Можно отметить два вида кейрецу: первая – межрыночная, вторая – форма вертикальных поставок. Сама понятие кейрецу обычно ассоциируется с межрыночной формой. После войны можно отметить шесть наиболее заметных кейрецу: Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Sanwa, Fuyo И Daiichi Kangyo. Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo возникли на основе довоенных дзайбацу. Существует четыре элемента, по которым можно отличить альянсы кейрецу от систем, существовавших в довоенную эпоху:

1.Президентский совет является центром корпоративного управления.

2.Главный банк имеет доминирующее положение в системе.

3.Сильное влияние крупных торговых компаний входящих в группу.

4.В самой группе контроль со стороны менеджмента.

Кейрецу можно назвать предпринимательской группой, состоящей из нескольких фирм, которые составляют неформальный альянс, ограничивающийся перекрёстной системой акций и общим банком. Система кэйрэцу позволяет снижать транзакционные издержки межфирменного взаимодействия, что несомненно стала огромным плюсом и обосновала смысловую базу вхождения в подобные системы. Вертикальный вид группирования позволяет существовать устойчивым и долговременным объединениям крупных компаний со средними и мелкими фирмами в рамках организации субподрядных работ.

Наиболее распространенной формой кэйрецу является вертикальные объединения предприятий в сборочных производствах обрабатывающей промышленности. Все это выглядит как пирамида, где головвная фирма располагается на ее вершине, а субподрядные предприятия – ниже, на различных ее уровнях.

Таким образом, кэйрецу эффективное многоуровневое объединение предприятий, которые ориентированы на обслуживание производственных нужно головной фирмы и скрепляемые самыми различными связями – акциевладение, технологические, производственные и т.п.

Самый высокий уровень в структуре экономики Японии подразумевает упорядоченные группы на основе горизонтальной интеграции – сюданы. Сюданы являются как бы куполами, покрывающими сверху упорядоченные группы пирамидальных «кэйрэцу». Они получили название универсальных многоотраслевых комплексов, за ними также сохраняется название финансово-торгово-промышленных групп. В настоящее время в Японии существуют шесть сюданов: «Дайити – Канге», «Сумитомо», «Фуе», «Мицубиси», «Санва», «Мицуи». По форме они схожи с многоотраслевыми концернами, которые имеют широкое распространение на Западе. Пик могущества и развития сюданов пришелся на конец 1975х – 1980х годов. Если рассматривать экономические показатели, то можно заметить, что в это время совокупная мощь была огромна: компании, которые входили в группы, имели 17,2% стоимости акционерного капитала, 13,5% суммы активов и 16,2% объема продаж всех японских фирм (без учета финансовых учреждений).[[12]](#footnote-12)

Связь между членами сюданов основывалась на перекрестном акциедержании. Удобное японское законодательство, которое не имело ограничений в отношении владения той или иной компанией акциями других фирм, позволяло очень быстро развиваться системе перекрестного акциедержания. Такие группы как “Мицуи”, “Мицубиси” и “Сумитомо” основывали свои связи на старых дзайбацу или при активном участии банков, которые выступали в качестве посредников между своими клиентами.

Группа, где в качестве главное посредника был банк, позволяла организовать еще один вид связи – внутригрупповое финансирование. В условиях крайнего дефицита финансовых ресурсов, это связь была необходима и крайне эффективна.

Сюданы просуществовали до конца 1990х годов, став довольно специфичным явлением в мировом бизнесе. Сюданы не смогли существовать в условиях слияния групповых банков и активного проникновения на японский рынок ценных бумаг иностранных инвесторов, что уничтожило основу сюданов – систему перекрестного владения акциями.

Благодаря устоявшимся неформальным правилам делового взаимодействия, которые строго выполняются в виде неписанного кодекса видения бизнеса, удалось сформировать благоприятную атмосферу доверия, взаимопомощи, высокой самоотдачи, что безусловно можно назвать новым экономическим институтом, который стал неформальной основой возрождения и благополучия компаний в Японий.

Традиционно уважительное и преданное отношение к своему руководителю стало основой, довольно распространённой в Японий, системы пожизненного найма. Руководителю не нужно создавать дополнительные вертикали власти, поддерживать свой авторитет, который традиционно непоколебим в японском обществе. Так же это влияет на скорость и точность передачи информаций в иерархичной структуре, которая может достигать и 7 ступеней, без особой информационной потери между “головой” и нижними ступенями. Институт пожизненного найма гарантировал почти полную занятость, отсутствие потери и текучести рабочих кадров, что, в размерах страны, приносило ощутимую надбавку к росту и стабильности японской экономики.

## § 2.2 Специфика управления предприятиями в Японии

Почему настолько важно изучить японский подход к менеджменту? Почему России ближе именно восточный принцип управления в организации? Если изучать практику успешных восточных компании, то без особого труда возможно заметить схожие подходы к управлению, которые были незаслуженно забыты и часто использовались еще во времена СССР. В основном это были социальные рычаги поддержки коллектива, которые стимулировали сотрудников к повышению качества труда и личной квалификации. Все это можно охарактеризовать выражением из бухгалтерского учета – “достижение максимальной отдачи от ключевых нематериальных активов”. Такие элементы, как рационализаторство, дух коллективизма, уважение к труду человека, стремление к эталону в качестве успешно функционируют в условиях современной рыночной экономики на Востоке. Это говорит о том, что качества, присущие нашему менталитету, которые находятся у нас в крови, в особом виде возможно успешно применять в условиях современной экономической системы.

Рассматривать специфику управления предприятиями в такой стране, как Япония, где экономика построена на огромных концернах, эффективнее возможно на изучении подхода к управлению одной из организации. Фирму Toyota знает любой автомобилист, как фирму производящую надежную и качественную продукцию, а ее успех всегда вызывал большой интерес у предпринимателей и менеджеров по всему миру. Опираясь на литературу, описанную во введении, дальше будет произведен емкий анализ основных принципов фирмы Toyota.

Стоит начать, с главной системы развития и постоянного обучения в Toyota – так называемая TPS (Toyota Production System, аналог Lean Production в США), которую ни один работник не имеет права обойти. Значение TPS на русском языке – “бережливое производство”. На основе этой системы на данный момент работают многие металлургические компании, например Alcoa, а так же Ford, Boeing, General Electric, Caterpillar и др. В эту систему включены самые разные компании в конкретной индустрии, включая авиакосмос, судостроения, строительство и многие другие. Система TPS формировалась в период длиной в 30 лет с 1946 по 1976 год. В корне данной системы лежит подход в предотвращении ошибок на производстве и минимизации времени на их устранение. TPS будет находится в основе многих принципов, которые будут описаны ниже.

Начало применения производственной системы Тойота возможно только при огромном желании и творческом подходе. Воспринимать подход необходимо с самых низов, с философии компании. А философия должна начинаться с руководства компании, оно должно быть дальновидным и преемственным. Начинать нужно сверху, даже если это потребует коренной реорганизации. Начальный принцип лежит в основе компании, является философией фирмы.

Первый принцип. Фирма Toyota имеет управленческий механизм основанный на целях с учетом долгосрочного планирования. Это означает, что в приоритетах компании на главных позициях находится работа на долгосрочную перспективу, на постоянное улучшения качества продукции, усложнение стандартов и непрекращающийся поток программ по улучшению квалификации сотрудников. Все, кто работают в компании, учатся у своих наставников, так называемых сенсеев. Основная мысль, которую закладывают в голову сотрудников – это установка “поступай так, как лучше для компании, ее сотрудников, потребителей и общества в целом” . Компания видит своей главной целью исполнение обязательств перед потребителями, сотрудниками и обществом. Это то, что лежит в основе компании и выделяет ее на фоне других, ориентированных только на максимизацию прибыли, организации.

Но это не означает, что компания не стремится к минимизации издержек. После второй мировой войны концерн чуть не обанкротился из-за невозможности рассчитаться с долгами. На данный момент времени в компании существует жесткая, детализированная “всеобщая система бюджетного контроля”. Она имеет такую эффективность благодаря микроисследованиям ежемесячных данных по бюджету абсолютно всех подразделении, что дает возможность отслеживать даже минимальные денежные потоки. Но даже если происходит временное снижение затрат, Toyota никогда не производит сокращение штата. К сотрудникам в компании относятся как своим детям, как к основному ресурсу и потенциалу компании, благодаря которому она постоянно растет и крепнет.

TABS была одной из первых организации в США, которая серьезно подошла к применению опыта японского менеджмента. Данную фирму Toyota использовала для производства платформ для грузовиков. Это было выгоднее делать в другой стране с целью избежать “куриный” 30 % налог. В июне 2002 года TABS исполнилось 30 лет. Данное событие могло бы быть омрачено поскольку Toyota решила перенести производство грузовиков в более выгодную страну – Мексику. Но компания очередной раз показала, что не изменяет своим принципам. Было принято решение найти другую работу для фирмы. Вместо того, что закрыть TABS, компания Toyota помогла ему перейти на полную сборку грузовиков. Помимо этого японская компания вручила чеки на 2000$ местным организациям за поддержку и участие в судьбе 30–летней компании и выразила благодарность старейшим работникам фирмы.

О том, как компания относится к своим потребителям на практике можно судить по историческим примерам. “Шок Никсона” в 1971 году, когда президент Никсон ввел дополнительные пошлины на импорт, стал причиной колебания курса японской. Тогда произошла сильная неразбериха с ценами на авто. Один и тот же автомобиль разного цвета мог сильно различаться по стоимости, потому что агенты по продажам так же закупали их по разным ценам. В итоге налог на импорт отменили, но государство не компенсировало убытки компании. Но Toyota пошла на очень смелый шаг и полностью компенсировала сумму дополнительного налога по приобретению машин каждому покупателю и агенту по продажам.

Для лучшего понимания философии фирмы Toyota можно обратиться к задокументированным основополагающим принципам компании. Основополагающие принципы деятельности Toyota Motor Corpotation:

1. Чтить букву и дух закона каждого государства и действовать открыто и честно, как подобает всемирной компании с высокой гражданской ответственностью.

2. Уважать культуру и обычаи каждого государства и способствовать корпоративной деятельностью экономическому и социальному развитию общества.

3. Отдавать все свои силы созданию экологически чистой и безопасной продукции, повышая через свою деятельность качество жизни в обществе.

4. Создавать и разрабатывать передовые технологии и производить продукцию и услуги высшего качества для удовлетворения нужд потребителей во всем мире.

5. Благоприятствовать созданию корпоративной культуры, которая стимулирует личное и коллективное творчество и способствует взаимному доверию и уважению между рядовыми сотрудниками и руководством.

6. Стремиться к гармоничным отношениям с мировым сообществом благодаря передовым методам управления.

7. Работать с деловыми партнерами в исследованиях и производстве, стремясь к стабильному и долгосрочному росту бизнеса и взаимной выгоде, оставаясь открытым для новых инициатив.

К сожалению, большинство компании ориентированы на единственную цель – немедленное получение прибыли. Это политика, по мнение Toyota, недальновидна и ориентирована на краткосрочные цели.

Второй принцип. В Toyota убеждены, что если создавать правильный процесс, то результаты не заставят себя ждать. Другими словами: правильный процесс дает правильный результат. Эта группа включает большинство основополагающих механизмов работы TPS. Все эти инструменты и процессы являются лишь “рабочим” аспектов подхода Toyota и системы бережливого производства. Максимальная эффективность этих инструментов достигается только в случае подкрепления их философией управления, которая нацелена на долгосрочную перспективу. Основы философии Toyota были описаны в первом принципе управления. В компании к процессу относятся как к непрерывному потоку, где поток – это ядро системы TPS, которое позволяет сократить фактическую продолжительность процесса от сырья до готовых продуктов. В результате повышается качество, снижаются издержки и сокращаются до минимума сроки поставки. Если убрать сложные обозначения и японскую терминологию, то создание потока- процесс настройки производства, который моментально обнажает даже несущественные огрехи производства и заставляет моментально решать проблемы, т.к. процесс остановится. Заказ потребителя является сигналом к получению сырья, которое нужно именно для этого заказа. Toyota пришла к выводу, что использование небольших партии, стыковка отдельных простых и сложных операции и организация непрерывного движения материала намного эффективнее, чем производство крупных партий, которые долгое время занимают место на складе и ждут, когда настанет их черед.

Основная проблема традиционной концепции массового производства- это создание огромного запаса незавершенного производства. Перепроизводство – это основной вид потерь, который ведет к скоплению запасов. С точки зрения бережливого производства, при скоплении запасов появляются условия препятствующие выявлению проблем. В массовом производстве есть огромное количество отделов. Продукт должен пройти все потоки между отделами, чтобы превратится в то, что нужно потребителю. Количество потоков, связей между отделами превращается в определенное количество задержек. Самый ценный ресурс теряется с каждой секундой. Концепция бережливого производства не может себе такого позволить, поэтому производство представляет собой поток единичных изделий. Все технологические операции выстроены в единую линию, которая позволяет создать готовый продукт в кратчайшие сроки.

Первый завод Toyota работал по методу производства Ford. Но это не позволяло достичь нужных результатов, ведь Toyota в то время не могла соперничать по объемам производства и экономии, обусловленной масштабами производства. Поэтому Таийти Оно решил оптимизировать поток материала, для того чтобы было меньше задержек и уменьшилось время прохождения через завод. Это отразилось в уменьшении партии. Были разрушены барьеры между отделами и вместо островков, которые выполняли определенные операции, создать рабочие ячейки, которые объединялись по изделиям, а не по процессам.

Для того чтобы понять, как максимизировать эффективность каждой ячейки необходимо определить время такта. Если переводить слово takt с немецкого оно означает темп или ритм. Самая главная переменная – время такта, определяется темпом приобретения изделий. Например, если рабочий день составляет 440 минут, а количество рабочих дней в месяц 20. При том, что потребителей приобретает в месяц 17 600 едениц продукции. Можно посчитать, что необходимо выпускать 880 единиц, в переводе на время 30 секунд на каждое изделие. Работа пойдет быстрее – перепроизводство, медленнее – появится слабое звено. “Такт” необходим, чтобы определять темп производства и рабочие имели временной ориентир.

В чем же основные преимущества потока единичных изделии? Изначально поток предполагал программу мероприятий по устранению потерь производства. Поподробнее рассмотрим преимущества потока:

1. Быстрая адаптация. Каждый оператор в ячейке одновременно является контроллером и старается решить проблемы на месте, не передавая ее следующему оператору. Даже пропущенные дефекты обнаружат очень быстро и проблемы будет немедленно решена.

2. Гибкость системы. Возможна быстрая переориентация по учету потребностей потребителей и изменений в мировых тенденциях. Быстрота производства каждой единицы продукции позволяет своевременно производит переориентацию, за место того, чтобы неделями ждать готовую партию.

3. Повышения эффективности производства (производительности). В конкретной ячейке, в отличие от крупносерийного производства сразу видно, кто перегружен, а кто остался без дела. Проще составить калькуляцию работы, которая добавляет ценность, и подсчитать какое количество людей требуется для достижения заданной производительности. Фирме, переходящей на TPS, в каждом случае удается повысить производительность труда не менее чем в два раза.

4. Освобождение площадей. Распределение оборудования по участкам позволяет сэкономить большое количество площади цеха, т.к. эффективность труда на единицу площади выше, чем в традиционной. Так же запасы почти не занимают места, что позволяет сэкономить на аренде, в некоторых случаях и на налогах.

5. Высокий уровень безопасности. Из истории стоит отметить, что корпорация Wiremold, которая одной из первых стала применять TPS, добилась увеличения безопасности на производстве. Она была удостоена множества государственных наград. Если учесть особенности системы, то можно понять, что одно только ее внедрение, без особых ухищрении, может значительно увеличить безопасность. Это связано с уменьшением количества материала, которое необходимо перемещать по цеху. Использование опасных вилочных погрузчиков теряет смысл, благодаря уменьшение объема грузов. Снижается количество несчастных случаев в связи с тем, что не нужно поднимать и перемещать прежние объемы контейнеров.

6. Укрепление морального духа сотрудников. Как показывает практика Wiremold, бережливое производство повышает моральное состояние сотрудников. Поток единичных изделий в лучшей степени показывает вклад каждого сотрудника в создание добавленной стоимости, видя свои успехи, рабочие чувствуют удовлетворение.

7. Сокращение запасов. Отсутствие необходимости вкладывать капитал в запасы, которые лежат мертвым грузом, вы можете использовать его на другие цели. Так же происходит защита капитала от рисков морального износа капитала и необходимости выплачивать банковские проценты за замороженные в запасах средства.

При традиционной системе не так страшны сбои на производстве и краткосрочная потеря сотрудника, потому что есть запасы и другие стадии процесса будут осуществляться, как прежде, поскольку предостаточно запасов. Но при единичном потоке, если происходит сбой на одном участке, останавливается вся производственная деятельность ячейки. Почему же не создать резервный запас? Любые запасы, которые подолгу ждут своего часу – препятствуют выявлению проблем и неэффективности. Так происходит скопление проблем и появляется дурная привычка обходить проблемы. Совершенствование процесса невозможно без решения проблем. Непрерывное совершенствование один из основополагающих принципов, который носит название “кайдзен”. О политике запасов предприятия речь пойдет в следующем принципе.

Третий принцип. Избежать перепроизводства с помощью системы “вытягивания”. Два противоположных подхода к накоплению запасов, которые нужно рассмотреть для лучшего понимания производственной политики Toyota. Первый – выталкивание запасов, когда задача оптовиков “вытолкнуть” товар любой ценой в розничный сегмент, независимо от возможностей розницы по реализации. Розничный продавец в свою очередь выталкивает товары к потребителям, необходимы они покупателям или нет. Маркетинг – сильное оружие. В результате происходит накопление избыточного количества запасов у покупателей, у розницы. Вторая, противоположная - система “вытягивания”. Вы получаете то, что вам нужно, только в тот момент, когда это понадобится, а розничный продавец заказывает продукты опираясь на спрос покупателей. Подход Toyota нацелен на устранение запасов. Компания не пытается предугадать спрос, пользуясь системой вытягивания. Она использует систему вытягивания запасов с учетом текущего потребительского спроса.

Обратим внимание на систему вытягивания в сборочном цехе Toyota. В первую очередь автомобильные дилеры отправляют заказы компании. Отдел управления производством занимается составлением выровненного графика. Это выглядит как очередь из различных комплектации и цветов автомобилей. Следующая остановка – кузовной цех, там из штампованных стальных панелей сваривают готовый кузов. Это очень быстрая операция, которую нецелесообразно встраивать в поток единичных изделии. Поэтому эффективнее использовать систему вытягивания. В критический момент, когда цех израсходовал фиксированное число стальных панелей, включается система канбан, которая является заказом для штамповочного пресса на новую партию изделий. Канбан – это организованная система резервных запасов, выглядит это как два вида карточек. В большинстве случаев используются два вида карточек канбан: канбан отбора (withdrawal kanban) и канбан заказа ( production-ordering kanban). Карточки отбора накапливаются на последующем участке и вместе с пустой тарой отправляются на предыдущий, когда в деталях возникает потребность. Карточки заказа постоянно находятся на предыдущем участке и указывают на количество изделий, которое надо изготовить. Число карточек отбора и заказа должно совпадать. Можно сделать вывод, опираясь на известную книгу о производственной системе, - “Там, где можно, создавай поток, где нельзя по-другому - вытягивай”.

Четвертый принцип. Три “М” и принцип хейдзунка. Менеджеры Тойота используют несколько терминов, которые важны для организации бережливого производства и являются его сущностью. Муда, Мури и Мура представляют собой единую систему. Что же они из себя представляют?

• Муда – любые действия, которые не являются полезными т.е. не добавляют ценности. Это любые действия, которые увеличивают время выполнения заказа, заставляют прибегать к ненужным перемещениям, чтобы передвинуть детали. Все это ведет к лишним запасам и увеличивает время ожидания.

• Мури – перегрузка производства. Выражается в избыточной нагрузке на людей и оборудование. В некотором смысле Мури это противоположность Муда. Мури ведет к значительному ухудшению качества, уменьшению безопасности людей. Так же оборудование быстрее изнашивается и появляются производственные дефекты.

• Мура – Общая неравномерность. Результат взаимодействия первых двух “М”. Отсутствие деталей, простои, дефекты и другие проблемы возникают из-за неправильно составленного графика или внутренние проблемы, которые вызывают колебание объемов производства.

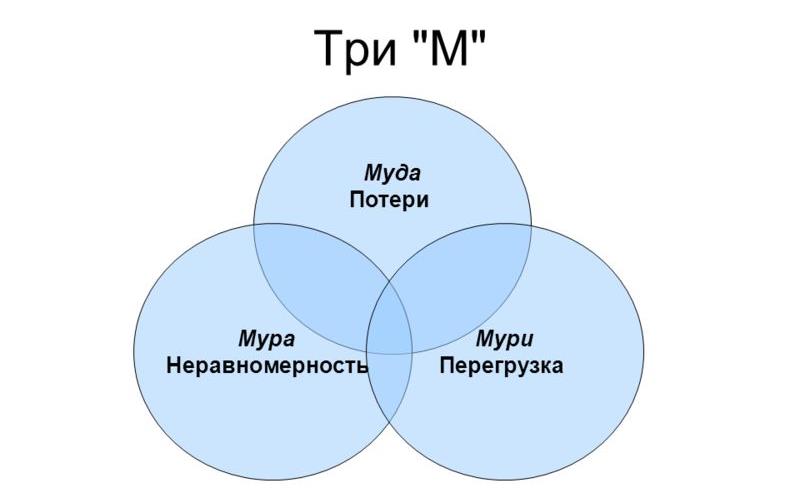


Рисунок 2 Три “М”

Чтобы избежать проблем с потерями, неравномерностью и перегрузками используют концепцию хейдзунка. Это важный для компании принцип стабилизации системы и достижения сбалансированного бережливого потока. Реализация хейдзунка является важной составляющей для устранения Мура, что нужно для избавления от Мури и Муда. В Тойоте приводят сравнения черепахи и зайца. Они считают, что упорная черепаха, которая не создает потерь, куда лучше торопливого зайца, который “мчится сломя голову”, а затем останавливается для отдыха. Концепция зайца сравнивается с традиционным производством и показывает основные изъяны – ухудшение качества, отсутствие равномерности, последующее уменьшение производительности и невозможность постоянно совершенствоваться.

Хуйдзунка это выравнивание производства по объему и номенклатуре изделий. Для того чтобы предотвратить резкие взлеты и падения в производстве, сначала собирают и формируют заказы, после чего их нужно распланировать таким образом, чтобы производство продукции шло в одинаковом количестве и со схожим ассортиментом. Например у нас есть продукт А и продукт Б. Производство по очередности (А, А, Б, Б, А, Б, А, Б, Б, А… ) является неупорядоченным, в отличие от ( А, Б, А, Б, А, Б, А, Б, А, Б, А, Б... ). Хаотичное бесплановое производство, которое нацелено на количество продукции и забивание склада приводит к отсутствие эффективности, ухудшению качества и ненормированному производству. При повышении спроса на один продукт придется заплатить сверхурочные сотрудникам или же в обратном случае отправить домой. Чтобы иметь выровненный график, необходимо выяснить запросы потребителей, определиться с номенклатурой и объемом. Имея эти переменные ввиду возможно составить сбалансированный график.

Пятый принцип. Одним из самых ярких и основополагающих отличий системы бережливого производства от традиционного массового производства является возможность сделать остановку производства, просто дернув за шнур, с целью решения любых проблем. Сотрудники GM всегда следят за тем, чтобы не было сбоев на производстве. Ведь любой сбой может привести к остановке конвейера и задача выпустить максимально возможный объем продукции будет недостижима. Если продукции много – это прекрасно, если же продукции недостаточно – жди санкции. Именно так устроена система поощрений на традиционных производствах.

Подход фирмы Тойота в данном вопросе основывается на принципе дзидока. Он подразумевает особый подход к постоянному совершенствованию качества. Основываясь на оперативном выявлении дефектов и автоматической остановке производства, фирма может встраивать качество. Дзидока может функционировать в автоматическом режиме, что подразумевает наличие проверочных механизмов на всех стадиях производства, но в тот же момент любой рабочий может остановить конвейер если заметит дефект. После того как дефект обнаружен с помощью специальных лампочек и звуковых сигналов о проблеме сообщается руководству и аварийной бригаде. Есть определенный промежуток времени за который нужно устранить проблему. Это время – буферная зона, когда остановка одной части производства не влияет на производство в целом. Это выглядит как малое число автомобилей ( от 5 – 10 машин), которые в случае остановки участка, позволяют следующему участку работать на протяжение небольшого промежутка времени. Весь завод останавливается редко. Кнопочки и шнуры, с помощью которых останавливается конвейер называются андон. После включения андона загорается желтый световой сигнал на схематическом отображении производства. Лидер обязан отреагировать на сигнал до достижения проблемной партии следующего участка производства, иначе загорится красный световой сигнал со звуковым сопровождением, после чего конвейер остановится.

Шестой принцип. Поиск путей стандартизации в современном производстве – это способ создать эффективное и бережливое производство. Стандартизация в понимании Тойота это технологический и качественный уровень сегодняшнего дня, опираясь на который можно будет производить завтрашнее совершенствование. “Стандарт” – это лучшее что придумано, изобретено, достигнуто, подсчитано на данный момент времени, но существует традиционное понимание, что стандарт является ограничением. Японский гигант рассматривает стандартизацию как совокупность трех элементов: время такта, стандартный объем наличных запасов ( в наличии у каждого работника) и последовательность выполнения операции. Toyota никогда не была приверженцем жестких стандартов, когда персонал стремится к механическому выполнению работы, чтобы “подогнать” продукт под нужные характеристики. Напротив – компания создает условия, при которых стандартизация подразумевает постоянное совершенствование и поиск лучших путей решения непосредственно на рабочем месте. Так же стандарт является условием для отсутствия дефектов. Решая любую проблему, лидер наблюдает за рабочим и ищет отклонения от действий, предусмотренных рабочим листом. Если же сам стандарт не предусматривает отсутствие данного дефекта, то его подвергает скрупулезному изучению и изменению.

Чтобы добиться активного и заинтересованного участия служащих, а так же высокий уровень коммуникации, гибкость, и высокий моральных дух была переосмыслена классическая производственная структура. Появилась так называемая поощряющая бюрократия, которая противоположна принуждающей бюрократии. Если принуждающая бюрократия навязывала жесткие правила, все правила и процедуры были задокументированы и существовал жесткий иерархический контроль. То поощряющая не сковывала возможности и мотивации людей, она была построена на делегировании полномочий служащим, правила и процедуры только расширяли полномочия, а иерархия способствовала организационному обучению. К рабочим относились не как к машинам (тейлоризм), которые обязаны выполнять задачи в строгом соответствии с распоряжениями, а как к собственному аналитику, к ценному ресурсу, который обладает творческим подходом и готов к решению проблем.

Седьмой принцип. Порядок – единственное условие при котором возможно увидеть проблемы. В Японии ведется работа по программе “5S”, которая нацелена на поддержание на предприятии чистоты, любых агрессивных условии, которые могут порождать ошибки, дефекты и травмы на рабочем месте. Поподробнее у “5S”:

1. Сортируй (Sort) – оставь только нужно на рабочем месте, рассортируй все предметы и необходимую информацию.

2. Упорядочи (Stabilize) – все должно иметь определенное место.

3. Чистота (shine) – процесс уборки необходим для выявления отклонении и поиска проблем, которые могут перерасти в кризис.

4. Стандартизируй (standardize) – разрабатывай системы, которые будет поддерживать первые три S.

5. Совершенствуй (sustain) – Непрерывно совершенствуй процессы связанные с поиском лучшего решения в поддержке эффективного рабочего места.

Соблюдение 5S помогает предотвращать потери и постоянно совершенствовать

условия труда. Решающую роль играют руководители, именно они должны организовывать ежемесячные проверки, чтобы поддерживать программы 5S на должном уровне.

Восьмой принцип. Главным ресурсом Тойота являются сотрудники. Компания тратит большое количество средств для воспитания незаурядных людей и формирование команды, которая будет исповедовать философию компании. Пониманию команды и командной работе уделяют повышенное внимание. В Тойоте добились гармоничного сочетания командного духа и мотивации к проявлению индивидуального творчества. Любые групповые формы деятельности эффективно сочетаются с работой индивида.

Создание рабочих групп в Тойоте – долгий процесс, который основан на модели высокоэффективных рабочих групп. Термин “ситуативное лидерство” ввел Кен Блэнчард в своей работе “The One-Minute Manager” ( в переводе “Одноминутный менеджер”), это одна из тех моделей, которую Тойота приняла на вооружения. Как формируются команды, опираясь на модель Блэнчарда. В первом этапе очень важно определиться с лидером, со взаимными обязательствами группы. Команда должна осознать свое основное предназначение. Так же идет обучение инструментам и методам, которые будут использоваться группой совместно. Во втором этапе, когда группа приступает к работе, появляются первые серьезные проблемы с процессами социальной динамики. Сотрудники обнаруживают, что работа в группе куда сложнее, чем они представляли. Здесь очень важно роль лидера, который должен сглаживать острые моменты и направлять членов группы в нужное русло. Третий этап начинается, когда у группы сформировано представление о роли каждого члена. Происходит постоянное обучение контролю всех процессов в группе. Основная задача этого этапа – разобраться со структурой группы, внедрить нормы и усвоить функции. Лидер уже имеет меньшее значение. На четвертом этапе группа представляет собой слаженный механизм, работа в команде имеет высокую эффективность. Лидер продолжает оказывать направляющую поддержку, но уже имеет второстепенное значение. Стоит отметить, что все роли и задачи детализированы и расписаны, начиная от самого простого рабочего и заканчивая главным инженером.

В Тойоте понимают, насколько важна правильная мотивация для сотрудников компании. От нее зависит, насколько продуктивным будет его нахождение на работе, чем будут заняты его мысли и насколько сильно он готов трудиться для достижения высоких целей. Компания опирается на теории, которые предполагают, что мотивация создается за счет внешних факторов, таких как поощрение, наказание и влиянию результатов работы индивида на достижение общих целей. Первый подход – иерархия потребностей Маслоу. Тойота берет на себя задачу удовлетворить потребности низового уровня и выводит потребности сотрудника до “вершины” – продвижение по карьерной лестнице для самореализации. Это реализуется в гарантии занятости, достойной зарплате и безопасных условиях труда. Производственная культура постоянного совершенствования способствует самореализации. Второй подход – теория “обогащения труда” Герцберга, суть которой в устранений факторов, вызывающих неудовлетворение и стремиться к факторам, которые вызывают прилив мотивации и удовлетворение. На практике это реализуется путем ввода системы 5S, соблюдение гигиенических факторов, визуальный контроль, а так же смена видов деятельности. Третий подход – научный менеджмент Тейлора. Научный подход к производству, планирование, обучение, денежное поощрение за соблюдение стандартов – это все методы, правильный поход к которым гарантирует заинтересованное участие сотрудников.

Девятый принцип. Гентигенбуцу – невозможно понять проблему и решить ее, пока вы не увидите происходящее своими глазами. Очень важный подход к решению проблем в Тойота. Чтобы понять насколько хорошо идет производство, соблюдаются рабочие стандарты, как работает поток, как реагируют лидеры команд, необходима ли помощь, в полной ли мере работает система “андон”, соблюдается ли система “точно вовремя” достаточно просто зрительно наблюдать за производством определенное время. В компании ничто не принимают на веру, ничто не считают само собой разумеющимся. Чтобы эффективно наблюдать за производством и делать выводы, работники годами учатся понимать процессы потока и стандартизации работ. Сотрудники должны обладать критическим мышлением и умением глубоко анализировать все производственные процессы. Прежде чем что-то сообщить, сотрудник обязан проверить все факты лично. Он несет ответственность за информацию, которую сообщает другим. В наши дни существует техника, которая анализирует и обрабатывает данные, в следствии чего мы часто на нее полагаемся. Философия Тойота говорит о том, что статистические данные безусловно важны, но факты имеют большее значение.

Благодаря управленческой культуре, системе бережливого производства и “интеллектуальной производственной системе” себестоимость выпускаемой “Тойотой” продукции удается значительно снижать по сравнению с аналогичным производством других компании. Скорость проектирование новых моделей в 2-3 раза быстрее, чем у ведущих автоконцернов мира. При всем этом качество и надежность автомобилей никогда не вызывали сомнений. Данные преимущества обеспечивают “Тойоте” высокий уровень конкурентоспособности. Истоки ее победы в жестком соревновании с другими ведущими концернами именно в подходе к делу, к рабочим, к философии, к высоким задачам и стандартам. В 2015 году бред Toyota имел стоимость в $37,8 млрд, став самым дорогим в автомобильной промышленности и идет сразу после таких гигантов, как “McDonalds” и “Samsung”.

Опираясь на прогнозы, стоимость компании, ее успехи отрыв от других автомобилестроительных компании мира будет только увеличиваться. Этот результат – лучшее подтверждение эффективности системы управления “Тойота”, которая лежит в основе японского менеджмента.

Япония обладает уникальными организационными технологиями, которые в своей основе имеют либо укоренившиеся характеристики поведения, либо особую логику действий, которая приводит к эффективному решению сложных долгосрочных задач.

Тяжело представить японский менеджмент без таких уникальных организаторских технологии как систему “just in time”, практику пожизненного найма и особую управленческую этику. Основная задача японских менеджеров не получение максимальной прибыли и удовлетворение интересов акционеров, а создание условий для стабильного роста компании в целом и поддержание крепкого морального духа.

Система Just in time не сложна для введения в производство на предприятии, но тяжело её настроить и сделать эффективной. Она может нести как большую прибыль, так и большие убытки в результате срыва сроков поставки. Данная система смогла прижиться благодаря особенной институциональной среде, это материализация качеств японского общества, таких как пунктуальность и точность в расчетах. Система единичного производства в Toyota полностью построена на данной системе. Данные системы не были чем-то искусственным или надуманным для японцев. Существует долгая практика точного использование и подсчета времени в других сферах. Зерновое кредитовая, строительство дорог (кратчайшие пути сообщения между городами), посекундный расчет трафика и движения общественного транспорта в городах – все это требовала точного подсчета.

В Японии развит институт пожизненного найма, который имеет определенные исторические предпосылки, среди которых склонность к проживанию в одном месте, преданность руководству и др. Многие заводы тяжелой и химической промышленности постоянно нуждались в высококвалифицированной рабочей силе, а масштабы развития данных отраслей позволяли с уверенностью планировать расширение производства, без опасения переизбытка рабочих рук. В основе данной системы всегда лежит противоположный учет интересов, который сделал эту систему жизнеспособной и эффективной.

Система пожизненного найма означает не только предоставление работникам гарантий занятости, но вместе с тем подразумевает принудительное занижение заработных плат в начале карьеры. Часть изымаемых доходов является своеобразным залогом, возвращаемым работнику через определенный промежуток времени. Для работника становится крайне необходимым и в целом выгодным удержаться на своей работе, дождавшись стадии выплаты залога в виде повышенной заработной платы, а также единовременной пенсионной выплаты.

Одной из уникальных особенностей японского менеджмента является встроенная система ротации кадров, как особый вид повышения квалификации сотрудников.

# Заключение

Именно в послевоенный период начали складываться новые международные экономические отношения, были заложены основы внутренней экономической политики Японии. Наконец, был создан каркас принципиально нового типа рыночной экономики, оптимально сочетающего принципы либерализма и демократий. Япония проявила чудеса терпимости, изобретательности и трудолюбия, сумев гармонично адаптироваться в новой политико-экономической обстановке послевоенного мира.

Иностранные реформаторы не просто разработали план по проведению реформ, но и смогли убедить японские власти в необходимости их проведения, несмотря на сопротивление японской элиты, которая должна была поделиться всем с менее богатыми слоями японского общества. Так же, американская сторона, проведя поиски факторов, препятствующих экономическому росту Японии, выявила и избавила Японию от институциональной ловушки, в которой та отказалась. Ее суть была в том, что японская система управления была организованна таким образом, что попасть в ее ряды могли только привилегированные слои населения, которые не были заинтересованы в коренных изменениях, так как это задевало их интересы и благосостояние. Та масса населения, которая была заинтересована в радикальных переменах не могла преодолеть ту стену из запретов и многочисленных ограничений, чтобы отстоять свои интересы.

Институциональные изменения стали основой возрождения новой, более могучей и адаптивной Японий. Институциональная трансформация в обществе, которая дала свободу слабым классам (фермеры, арендаторы, предприниматели, наёмные рабочие) и ввела ограничения помещикам, лендлордам и другим власть имевшим, позволила в полной мере перенаправить вектор в более прогрессивную, адаптивную, эффективную и социально справедливую сторону.

Случившееся экономическое чудо стало возможным благодаря кропотливой работе властей, которые управляли институциональными изменениями. Перенацелевание японской экономики на службу обществу и экономического роста, в сторону от интересов привилегированных слоев населения. Все это, помноженное на финансовую и управленческую помощь США, добросовестность и трудолюбие Японцев, заимствование западных технологий, развитие науки и привело Японскую экономику на почетное 2ое место.

Из истории проведения институциональных преобразований в Японии можно вынести немало ценных уроков, которые были бы полезны и для России. Нужно выделить значимость основных моментов. Новшества имеющие институциональную основу должны иметь под собой надежный фундамент в виде уже сформированных формальных и неформальных институтов, нести в глубине историческую подоплеку и самое главное это временной показатель готовности общества к этим изменениям. Основная роль государства заключается в сознательном выдвижении нужных институтов на первый план, в создании культурной почвы для перехода на новые стандарты с минимальными издержками. Так же нужно ясное видение конечного итога, то ради чего и происходят эти преобразования, не только элитой, но и другими общественными группами. Прежде всего, это нужно для того, чтобы сплотить народ и ослабить оппозиционные силы в отношении вносимых реформ. Следует отметить, благотворную роль государственных программ и частных инициатив направленных на формирование инновационного типа поведения у широкого круга участников экономических процессов. Должен быть повышен статус наемного персонала, включающего как менеджеров фирм, так и рядовых работников.

Наконец, нужна обратить внимание плодотворного влияния объединяющей нацию явления, которая может быть высокой, духовной и трудно осуществимой, но будучи подкрепленной реальными институтами, становится не столько формальным штампом, сколько внутренним ориентиром для каждого члена социума. Это на самом фундаментальном уровне снижает издержки внутригруппового взаимодействия, оппортунистического поведения, позволяет эффективнее развивать институты на базе общих групповых интересов.

# 

# Список использованной литературы

**ИСТОЧНИКИ:**

**Материалы Интернет-порталов и средств массовой информации:**

1. URL: <http://lombardo.ru/kejrecu.html>
2. URL: <http://lombardo.ru/opredelenie-kejrecu.html>
3. URL: <http://www.b-seminar.ru/article/show/753.htm>
4. URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/16213320/>
5. URL: https://www.toyota.ru/world-of-toyota/factory/factory-production.json
6. URL: https://www.toyota.ru/world-of-toyota/factory/factory\_principles.json

**ЛИТЕРАТУРА:**

**Монографии:**

1. Veblen T. The Theory of Leisure Class. An Economy of Institutions. № 4. 1992.
2. Возрождение миллитаризма в Японии // И. Сергиенко (М-1968)
3. Возрождение экономики самураев: ренессанс японского бизнеса // Марк Б. Фуллер, Джон С. Бек. (М- 2007) Добрая книга
4. Дао Toyota// Джеффри К. Лайкер (М-2005)
5. Дружинин Н.Л. Почему Япония стала второй экономикой мира? СПб 2013
6. Дуализм японской экономики и послевоенная система *кэйрэцу* // Вестник СПбГУ. Серия Экономика. 2008. Вып. 2. 0,5 п.л.
7. История Японии // Академия наук СССР, институт востоковедения (М-1978)
8. История Японии // В.Э.Молодяков, Э.В. Молодякова, С.Б. Маркарьян (М-2007)
9. История Японии // Ю.Д. Кузнецов, Г.Б. Навлицкая, И.М. Сырицын (М-1999)
10. История Японии” под редакцией А. Жукова (М. 1999)
11. Книга «Экономическая теория и институты» Джеффри Ходжсон, «Дело», 2003
12. Монополистический капитал Японии на рубеже 60-70-х годов // В. А. Власов [и др. ; отв. ред. В. А. Власов, С. Т. Мажоров] Академиния наук СССР, Институт востоковедения (М-1977)
13. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т.1/ За ред.. С. В. Мочерного. − Львів: Світ, 2005.[4, с. 283]
14. Особенности японской системы рационального принятия экономических решений // Вестник СПбГУ. Серия Экономика. 2007. Вып. 2. 0,6 п.л.
15. От Сегуната Токугавы - в XXI век // К. Оницура (М-2007)
16. Сделано в Японии // А. Морита (М-1991)
17. Экономика Японии : учеб. пособие / Ин-т востоковедения РАН ; Ассоц. японоведов. ; отв. ред. И.П. Лебедева, И.Л. Тимонина. - М. : Вост. лит., 2008
18. Экспорт японского частного капитала в страны азии //Ю.М. Черевко
19. Япония: государство и накопление основного капитала // М.В. Баскаков (М-1976)
20. Япония: региональная структура экономики // И. Тимонина (М-2002)
21. Япония: управленческий прорыв // Б.Г. Литвак (М-2009)
22. Японская экономика в преддверии XXI века // Академия наук СССР, Институт мировой экономики и международных отношений (М-1991)
23. Японская экономическая модель // М. Портер, Х. Такеути, М. Сакакибара (М-2005)
24. Японские корпорации: Стратегия развития // И.П. Лебедев (М-1995)

1. Дружинин Н.Л. Почему Япония стала второй экономикой мира? СПб 2013 C. 101 [↑](#footnote-ref-1)
2. Там же. С. 101 [↑](#footnote-ref-2)
3. Дружинин Н.Л. Почему Япония стала второй экономикой мира? СПб 2013. С. 101 [↑](#footnote-ref-3)
4. Экономика Японии : учеб. пособие / Ин-т востоковедения РАН ; Ассоц. японоведов. ; отв. ред. И.П. Лебедева, И.Л. Тимонина. - М. : Вост. лит., 2008 С. 12 [↑](#footnote-ref-4)
5. 9. История Японии // Ю.Д. Кузнецов, Г.Б. Навлицкая, И.М. Сырицын (М-1999) С. 143 [↑](#footnote-ref-5)
6. Экономика Японии : учеб. пособие / Ин-т востоковедения РАН ; Ассоц. японоведов. ; отв. ред. И.П. Лебедева, И.Л. Тимонина. - М. : Вост. лит., 2008 С. 38 [↑](#footnote-ref-6)
7. Экономика Японии : учеб. пособие / Ин-т востоковедения РАН ; Ассоц. японоведов. ; отв. ред. И.П. Лебедева, И.Л. Тимонина. - М. : Вост. лит., 2008 С. 16 [↑](#footnote-ref-7)
8. Экономика Японии : учеб. пособие / Ин-т востоковедения РАН ; Ассоц. японоведов. ; отв. ред. И.П. Лебедева, И.Л. Тимонина. - М. : Вост. лит., 2008 С. 29 [↑](#footnote-ref-8)
9. Экономика Японии : учеб. пособие / Ин-т востоковедения РАН ; Ассоц. японоведов. ; отв. ред. И.П. Лебедева, И.Л. Тимонина. - М. : Вост. лит., 2008 С. 47 [↑](#footnote-ref-9)
10. Дружинин Н.Л. Почему Япония стала второй экономикой мира? СПб 2013 C. 360 [↑](#footnote-ref-10)
11. Там же. [↑](#footnote-ref-11)
12. Экономика Японии : учеб. пособие / Ин-т востоковедения РАН ; Ассоц. японоведов. ; отв. ред. И.П. Лебедева, И.Л. Тимонина. - М. : Вост. лит., 2008 С. 352 [↑](#footnote-ref-12)