

УДК 334.021 (520.5); 330(519.5)-048.35+339.564(519.5)

**ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ЯПОНСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ  
«КЕЙРЕЦУ» И ЮЖНОКОРЕЙСКОЙ «ЧЕБОЛЬ»**

**FEATURES OF JAPANESE MODEL MANAGEMENT “KEIRETSU” AND SOUTH  
KOREAN “CHAEBOLS”**

©**Борисова Д. Д.**

*Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова  
г. Москва, Россия, [prohodtsevadaria@gmail.com](mailto:prohodtsevadaria@gmail.com)*

©**Borisova D.**

*Plekhanov Russian University of Economics  
Moscow, Russia, [prohodtsevadaria@gmail.com](mailto:prohodtsevadaria@gmail.com)*

©**Кысина П. И.**

*Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова  
г. Москва, Россия, [polinakysina@yandex.ru](mailto:polinakysina@yandex.ru)*

©**Kysina P.**

*Plekhanov Russian University of Economics  
Moscow, Russia, [polinakysina@yandex.ru](mailto:polinakysina@yandex.ru)*

©**Анохина М. Е.**

*канд. экон. наук  
Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова  
г. Москва, Россия, [marina\\_anokhina@mail.ru](mailto:marina_anokhina@mail.ru)*

©**Anokhina M.**

*Ph.D., Plekhanov Russian University of Economics  
Moscow, Russia, [marina\\_anokhina@mail.ru](mailto:marina_anokhina@mail.ru)*

*Аннотация.* Вопрос изучения развития моделей управления становится все более востребованным, в связи с появлением новых течений и моделей развития. В статье рассматриваются особенности развития японской модели управления «Кейрецу» и южнокорейской «Чеболь». В заключении авторы отмечают, что отрицательной стороной деятельности чеболей является также жесткая семейная иерархия управления, которая приводит к обююкрачиванию хозяйственной системы. Это в свою очередь значительно замедляет процесс реагирования организации на быстро меняющуюся конъюнктуру рынка, снижает инициативу и личную заинтересованность участников интегрированной структуры.

*Abstract.* The issue of studying the development of management models is becoming more and more in demand, in connection with the emergence of new trends and patterns of development. In the article features of the development of the Japanese management model “Keiretsu” and South Korean “Chaebol” are considered. In conclusion, the authors note that the negative side activities chaebol is also tight family control hierarchy that leads to the obyurokrachivaniyu economic system. This, in turn, slows down the process of responding organizations to the rapidly changing market conditions, reducing the initiative and the personal interest of the integrated structure of participants.

*Ключевые слова:* модель управления, дзайбацу, чеболь, японская модель управления, южнокорейская модель управления, Мицуи, Мицуи Банк, Сумитомо, Мазда, Сони, Сакура Банк, Хендэ.

*Keywords:* management model, zaibatsu, chaebol, Japanese management model, South Korean model of governance, Mitsui, Mitsui Bank, Sumitomo, Mazda, Sony, Sakura Bank, Hyundai.

На протяжении 50-х годов XX века в Японии происходили существенные институциональные изменения, которые явились результатом экономических реформ. Основой этих событий стали процессы усиления бывших «дзайбацу» (крупнейших довоенных семейных конгломератов) в форме новых структур, направленных на ведение бизнеса через крупные банки. Формой трансформации дзайбацу явились «кэйрэцу» (*кигёгурупу*), деятельность которых была направлена на воссоздание крупных корпоративных конгломератов и холдингов. В этот период стало активно развиваться профсоюзное движение, начали формироваться институты пожизненного найма и кружки качества, появились новые методы управления, которые в последствии и явились базой известной японской экономической модели.

«Кэйрэцу» — это специфическая форма организации бизнеса, которая представляет собой систему объединений крупных компаний с тесными внутренними связями, состоящая из головной компании, а также мелких и средних компаний на низших уровнях [1].

Кэйрэцу базируется на концепции холдингов, когда крупная группа компаний, формируется вокруг одного крупного банка. Банк финансирует компании группы и защищает их от внешнего недружественного поглощения, недобросовестного поведения в области соблюдения условий контракта и поддержанием длительных деловых отношений. Таким образом, бизнес-модель кейрецу основана на внутреннем контроле, при этом внешнее финансирование не оказывает на группу компаний значительного влияния.

Основными участниками японской модели являются крупный банк группы, аффилированные компании и государство (Рисунок). Взаимодействие контрагентов направлено в первую очередь на долгосрочное сотрудничество, что выгодно, как с точки зрения бизнеса, так и с позиции эффективного государственного регулирования экономики.

Практика механизма кэйрэцу в послевоенный период носила функцию внутреннего регулирования отношений между предприятиями, а также придавала стабильность данным отношениям, способствовала повышению эффективности производства, что отличало ее от западных организаций. Они осуществляли регулирование основных сфер деятельности, позволяли снижать риски и работать как «механизм страховки» [2].

Ярким примером кэйрэцу является японская группа Sumitomo и группа Mitsui. Основным банком группы с 2001 г. выступает Sumimoto Mitsui Bank (до 2001 г. Sumimoto Bank и Sakura Bank). До 2001 г. группы Sumitomo Group (Сумитомо Групп) и Mitsui (Мицуи Буссан) действовали как отдельные кэйрэцу.

В группу входят компании различных секторов: финансового (Sony Financial, Mitsui Real Estate, Sumitomo Mitsui Financial Group, Sumitomo Trust & Banking, Sumitomo Life Insurance Co., Sumitomo Real Estate и т. д.), черной и цветной металлургии (Japan Steel Works, Sumitomo Metal Industries, SumitomoLightIndustries и т.д.), машиностроения (Sumitomo Heavy Industries), автопрома (Mazda), электротехнического (Sony Corporation, NEC, Sumitomo Electric Industries, Ltd.), строительного (Sumitomo Mitsui Construction Co., Sumitomo Osaka Cement Co. и т. д.), горного дела (Sumitomo Metal Mining Co.) и т. д.



Рисунок. Схема японской модели управления кэйрэцу

Как и многие кэйрэцу, Sumitomo Group и Mitsui & Co., до второй мировой войны имели все основные черты дзайбацу. После второй мировой войны, дзайбацу были расформированы и образовались группа Sumitomo Group. Банк Mitsui Bank, основанный в 1876 году с капиталом 2 млн йен, в 2001 г. объединился с Sakura Bank. Капитал новой банковской структуры как финансового центра кейрецу уже составил 1276,7 млрд йен.

Другим примером эффективного интегрированного взаимодействия контрагентов в бизнесе являются южнокорейские финансово–промышленные группы «чеболь», в основе механизма функционирования которых лежит акционерный капитал. В переводе с корейского языка «чеболь» — могущественный семейный клан. Весь топ менеджмент и совет директоров чеболя формируется по семейному признаку и возглавляет его основатель холдинга или его преемник — крупнейший акционер [3].

Характерной чертой чеболя является его многоотраслевой состав и специфический механизм взаимодействия контрагентов, построенный на компенсации убытков нерентабельных компаний за счет прибыли других предприятий–участников.

Широко практикуется в деятельности чеболей перекрестное субсидирование и внутрифирменные займы. Основным источником финансирования чеболей являются государственные кредиты, которые государство использует в качестве инструмента политического контроля над чеболями [3]. Посредством государственных кредитов, государство обеспечило финансово–промышленным группам выгодные условия ведения бизнеса (льготный доступ к внутренним и внешним займам, создание барьеров для импорта, предоставление субсидий, освобождение от налогов и другие законодательные преимущества), позволявшие чеболям увеличивать масштабы деятельности и становиться более диверсифицированными. В результате чеболи сыграли решающую роль в проведении индустриализации страны в кратчайшие сроки и интеграции Южной Кореи в мировую экономическую державу [3].

Однако с начала 90-х годов прошлого столетия стали появляться и негативные факторы деятельности чеболей. В частности, чрезмерная монополизация производства, большой размер кредиторской задолженности, пожизненный найм, зависимость доходов от падающего потребительского спроса США и Европы.

Ярким примером чеболя является компания Hyundai, деятельность которой охватывает автомобилестроение, производство электрооборудования, оптовую и розничную торговлю. Первая компания, группы Hyundai была создана в 1947 г., как мастерская по ремонту автомобилей, а в последующем она стала инженерно–строительной компанией [4]. Группой компаний управляет основной держатель акций и члены его семьи. Во главе Hyundai до 1987 г. стоял основатель компании Чон Чжу Ен. В 1987 г. правление возглавил Чон Се Ен. Таким образом, все посты топ менеджмента чеболей занимают близкие родственники руководителя, либо его ближайшее окружение.

Чеболь Hyundai на протяжении всей своей деятельности динамично развивается, используя механизм диверсификации. В 1967 г. в составе группы образован Hyundai Motor Company — один из крупнейших автопроизводителей в мире. В 1973 г. была основана Hyundai Heavy Industries — крупнейший производитель микросхем в мире. В 1983 г. была образована Hyundai Electronics [4]. Кроме того, Hyundai является одним из крупнейших девелопером Азии и ведет свою деятельность не только на территории Южной Кореи, но и Гуама, Таиланда и Вьетнама.

Обеспечение компаний внутри группы происходит за счет контрактов, реализуемых в соответствии со стратегией чеболя. Закупки происходят по договорным ценам, на которые оказывает влияние ценовая политика внутри группы, а не конъюнктура реального рынка.

Компании в рамках чеболя также осуществляют взаимное инвестирование и кредитование, зачастую по заниженным процентам, чем на рынке капитала. Однако, такой подход ослабляет конкуренцию, негативно влияет на деловую активность чеболя в целом и отдельных компаний, входящих в группу.

Отрицательной стороной деятельности чеболей является также жесткая семейная иерархия управления, которая приводит к бюрократизации хозяйственной системы. Это в свою очередь значительно замедляет процесс реагирования организации на быстро меняющуюся конъюнктуру рынка, снижает инициативу и личную заинтересованность участников интегрированной структуры. На национальном уровне становление чеболей привело к чрезмерной монополизации производства, взяточничеству, коррупции и ухудшению условий для развития индивидуального бизнеса. Все эти факторы заставили правительство пересмотреть свое отношение к чеболям и издать ряд законов и подзаконных актов по разукрупнению чеболей и демонополизации их деятельности.

#### *Список литературы:*

1. Воробьева Н. А. Особенности японской модели государственного регулирования экономики // Известия Восточного института. 2007. №14. С. 75-84.
2. Лебедева И. П. Японский бизнес: перестройка «снизу» // Японский опыт для российских реформ. М., 2001. С. 27-29.
3. Дружинин Н. Л. Дуализм японской экономики и послевоенная система кэйрэцу // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5. Экономика. 2008. №2. С. 34-41.
4. Куправа Е. Г. Особенности становления развития южнокорейских чеболей на примере Hyundai // Наука и бизнес: пути развития. 2016. №6. С. 28-31.

#### *References:*

1. Vorobyova, N. A. (2007). Features of the Japanese model of state regulation of the economy. *Izvestiya Vostochnogo instituta*, (14), 75-84
2. Lebedeva, I. P. (2001). Japanese business: restructuring “from below”. *Japanese experience for Russian reforms. Moscow*, 27-29

3. Druzhinin, N. L. (2008). The dualism of the Japanese economy and the postwar system of keiretsu. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 5. Ekonomika*, (2), 34-41

4. Kuprava, E. G. (2016). Features of the formation of the development of South Korean chaebols on the example of Hyundai. *Nauka i biznes: puti razvitiya*, 6, 28-31

*Работа поступила  
в редакцию 18.09.2017 г.*

*Принята к публикации  
22.09.2017 г.*

---

*Ссылка для цитирования:*

Борисова Д. Д., Кысина П. И., Анохина М. Е. Особенности развития японской модели управления «кейрецу» и южнокорейской «чеболь» // Бюллетень науки и практики. Электрон. журн. 2017. №10 (23). С. 223-227. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/borisova> (дата обращения 15.10.2017).

*Cite as (APA):*

Borisova, D., Kysina, P. & Anokhina, M. (2017). Features of Japanese model management "keiretsu" and South Korean "chaebols". *Bulletin of Science and Practice*, (10), 223-227