

**Японская модель корпоративного управления: специфика восточного коллективизма**

**Научный руководитель – Трикоз Елена Николаевна**

***Кузнецов Иван Дмитриевич***

*Студент (бакалавр)*

Московский государственный институт международных отношений,  
Международно-правовой факультет, Москва, Россия

*E-mail: vanyusha7676@gmail.com*

Японская корпоративная культура и стратегия корпоративного управления заметно отличается от европейской и американской [2]. Причинами этого выступают равно как исторические корни и традиционные ценности, характерные для данной страны, так и конкретные исторические вызовы, с которыми Япония сталкивалась на протяжении последних 80 лет. Формат взаимодействия работников, работодателей и государства даёт основание говорить о приверженности японских корпораций т.н. «восточному коллективизму».

Структурно главным элементом рыночного устройства Японии остаются «кэйрэцу», зародившиеся в 1950-ые гг. – крупные финансово-промышленные конгломераты, объединенные общей структурой управления и перекрестным владением акций. Кэйрэцу достаточно децентрализованы, и отдельные компании в их рамках могут действовать довольно независимо для сохранения внутренней конкуренции и превенции антимонополистического вмешательства со стороны государства. В рамках таких объединений важнейшую роль сохраняют банки, связующие отдельные компании из разных отраслей экономики общими финансовыми обязательствами и льготными условиями кредитования [6]. Возглавляет относительно горизонтальную структуру кэйрэцу определенная генеральная торговая компания (яп. «сого шоша»), организующая экспортную деятельность производителей группы.

Система кэйрэцу имеет определенное историко-философское обоснование, уходящее корнями в конфуцианскую этическую модель. В ней на бизнес налагаются конкретные социальные обязательства перед обществом в целом, акционерами и сотрудниками [5]. Корпорации обязаны следовать общенациональному курсу, задаваемому властью; при этом, важную роль во внутренних отношениях играет «семейственность» бизнеса, связанная равно как с семейной наследственностью корпораций, так и с патерналистским восприятием компании и её работников [1]. В её рамках японские компании задолго до появления такой практики на Западе внедряли процедуры тимбилдинга и сплочения рабочего коллектива [7]. При этом заметно отличается и стратегия поведения акционеров: японские инвесторы заинтересованы в долгосрочных вложениях и планировании в отношении корпораций, в которые они имеют долю.

На практике данная философия во многом основывается на институте пожизненного найма сотрудников, получившего распространение в 1960-х гг. Молодежь, приходя в корпорацию после окончания образования, получает там профессиональные навыки и продолжает работать в ней вплоть до достижения предельного возраста. Это поощрялось повышением заработной платы за выслугу лет, рядом социальных гарантий и защитой от увольнений и сокращений штата даже в случае кризисов [3]. Устойчивость этой системы в недавнем прошлом продемонстрировала пандемия COVID-19. Социальные опросы начала 2000-х гг. говорят о том, что на пожизненном найме в крупных корпорациях работало до 43,3% сотрудников [4]. Тенденция последних десятилетий демонстрирует постепенную

эрозию этого института, связанная с ростом социальной мобильности, поколенческими изменениями и процессом глобализации. Однако было бы преждевременно говорить о крахе пожизненного найма, несмотря на его снижающуюся эффективность.

Немаловажным элементом корпоративного управления в Японии является вовлечение сотрудников в процессы принятия решений и контроля. Широкое распространение получила процедура «рингисэй», в рамках которой рядовые специалисты привлекались для экспертизы для управляющих структур корпорации. Ещё одним примером являются «кружки качества», также характерные для Японии – собрания работников на добровольной неоплачиваемой основе, образуемое для повышения эффективности производства и рационализации процессов.

Однако несмотря на эффективность сложившейся модели в период догоняющего развития вплоть до 1990-х годов, тридцатилетняя стагнация поставила под сомнение её жизнеспособность. Японское государство понимает сложившуюся проблему и в 2022 г. предложило Стратегию трансформации социально-экономической модели, в том числе предполагающую поиск новой модели корпоративизма, в том числе подразумевающую увеличение расходов на цифровизацию, вкладов в человеческий капитал, повышения прозрачности, краткосрочного планирования, роли акционеров [8].

Таким образом, в нынешнее время японские корпорации сталкиваются с острой нуждой в реформе, примерные очертания которой ещё хотя и не нащупаны, но уже постепенно формулируются.

### Источники и литература

- 1) Башлыков Т. В. Социально-культурные основы японского менеджмента // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. №4 2022. С. 75.
- 2) Бородин А.И. Кочугуева М.Н. Сравнительная характеристика современных моделей развития корпораций // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2012. С. 34.
- 3) Васильев О. В. Особенности участия работников в управлении прибылью корпорации в России и зарубежом // Вестник Челябинского государственного университета. № 32 (247). 2011. С. 65–74.
- 4) Данилова Е.М. Тенденции японского корпоративного менеджмента сегодня и их возможное изменение после пандемии COVID-19 // Восточная Азия: факты и аналитика. № 2. 2021. С. 6–17.
- 5) Дружинин Н.Л. Влияние институциональной среды на организацию корпоративного управления (на примере Японии) // Вестник СПбГУ. №5. 2006. С. 121.
- 6) Мамытов У. Э. Феномен японских главных банков как фактор конкурентоспособности японского бизнеса // Управленческое консультирование. 2023. № 10. С. 188–194.
- 7) Романова Е.М. Особенности использования в России опыта корпоративного управления Японии и Китая // Российский внешнеэкономический вестник № 12. 2017. С. 26.
- 8) Тимонина И.Л. Проблемы реформирования корпоративного управления в контексте новой стратегии социально-экономического развития Японии // Японские исследования. № 2. 2023. С. 105–128.