

# ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| <i>Таблиці і рисунки</i> .....   | 7   |
| <i>Передмова до українського видання</i> .....   | 13  |
| <i>Передмова</i> .....   | 15  |
| <i>Розділ 1</i> Індустріалізація через навчання .....                                    | 20  |
| <br>   |     |
| Частина перша  |     |
| <b>ДЕРЖАВА І БІЗНЕС: ІСТОРІЯ ТА ПОЛІТИКА</b>   |     |
| <i>Розділ 2</i> Історія відсталості .....  | 51  |
| <i>Розділ 3</i> Основи японського<br>та корейського накопичення .....                    | 88  |
| <i>Розділ 4</i> Динаміка зростання .....   | 122 |
| <i>Розділ 5</i> Зростання ринкової влади .....   | 166 |
| <i>Розділ 6</i> Наслідки встановлення<br>«неправильних» відносних цін .....              | 197 |
| <br>   |     |
| Частина друга  |     |
| <b>ПРОФЕСІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ</b>  |     |
| <i>Розділ 7</i> Посилення ролі найманих інженерів<br>в автомобільній промисловості ..... | 223 |
| <i>Розділ 8</i> Парадокс «необмеженої» робочої сили<br>та зростання зарплат .....        | 264 |
| <i>Розділ 9</i> Освітній бум .....   | 296 |

ЧАСТИНА ТРЕТЯ

**ДИНАМІКА ПОРІВНЯЛЬНИХ ПЕРЕВАГ**

|                     |   |     |
|---------------------|---|-----|
| <i>Розділ 10</i>    | Перехід до промислового лідерства ..... | 331 |
| <i>Розділ 11</i>    | Найбільший у світі суднобудівник .....  | 367 |
| <i>Розділ 12</i>    | Тріумф сталі .....                      | 396 |
| <i>Розділ 13</i>    | Від учня до вчителя .....               | 436 |
| <i>Епілог</i>       | .....                                   | 446 |
| <i>Бібліографія</i> | .....                                   | 450 |

## ПЕРЕДМОВА ДО УКРАЇНСЬКОГО ВИДАННЯ

**Ц**я книжка одночасно надихає і повчає.

З одного боку, вона наочно демонструє, що «ніколи не пізно». Коли Корея розпочала свій шлях (який згодом визнали одним із найбільших економічних див світу), ключові позиції в міжнародному поділі праці вже були зайняті. Спершу провідну роль завдяки винаходам ранньої промислової революції завоювала Велика Британія, а пізніше, завдяки інноваціям та «емуляції», її потіснили США і Німеччина. У Південній Кореї було дуже мало шансів наздогнати лідерів. Проте це не завадило їй перетворитися з бідної, відсталої, корумпованої та залежної аграрно-сировинної країни на одну з найбільш технологічних економік світу. Samsung, Hyundai та LG існували не завжди, і цілком не випадково з'явилися там, де колись були рисові поля.

З іншого боку, «Корейське економічне диво» — це наочний підручник з розвитку виробництва та економіки як для політиків, так і для бізнес-лідерів. Завдяки розумній стратегії та координації зусиль держави, бізнесу і суспільства Південна Корея здійснила майже неможливе. Вона увійшла в число 11 країн, які повністю виплатили кредити МВФ і відмовилися від подальшої співпраці з цією фінансовою установою, вибравши свої національні інтереси. Термін «південнокорейський» став синонімом технологічного, сучасного та якісного продукту, а виробники з Південної Кореї — Samsung, LG, Hyundai, Kia і багато інших — стали глобальними чемпіонами, яких знають у всьому світі. Вони є не тільки лідерами вітчизняного ринку, а й активно експортують у різні куточки планети свою продукцію, що набирає

дедалі більшої популярності завдяки високій якості, новаторству та дизайну.

Книжка висвітлює основні складові корейського економічного дива: стратегічне планування, державну підтримку високих технологій, інвестиції в освіту і дослідження, тісну співпрацю між державою та промисловістю, і, безумовно, непохитний дух народу, який бажав досягти гідного місця на світовій арені.

Крім того, не можна ігнорувати культурний аспект цього перетворення. Корейська хвиля, або K-wave — це феномен, що охоплює музику, кіно, моду і культуру, та завоював серця мільйонів людей по всьому світу. Це ще один приклад того, як країна, що підійшла до свого розвитку з глибоким розумінням своєї ідентичності і культури, може мати глобальний вплив.

Усі ці історії і уроки, які можна вивчити з досвіду Південної Кореї, цінні не тільки для державних діячів і бізнес-лідерів, а й для кожного, хто хоче зрозуміти, як можна перетворити виклики на можливості, а невдачі — на дивовижний успіх.

Українська асоціація Римського клубу вдячна CEO Club Ukraine, компанії CleverStaff і ГО «Реформація» за фінансову підтримку видання цієї важливої книги українською мовою, а також видавництву «Наш Формат» за багаторічне партнерство.



*Президент Української асоціації Римського клубу,  
член Наглядової ради Київського міжнародного  
економічного форуму, д-р екон. наук*  
ВІКТОР ГАЛАСЮК

## ПЕРЕДМОВА

**Ц**я книжка шукає відповідь на загадку, чому своїм розвитком Південна Корея випереджала більшість інших країн, що розвиваються, і навіть ті, які пройшли через так звану пізню індустріалізацію. Цей термін застосовують до низки країн, що вступили у ХХ століття економічно відсталими, сировинними державами, але згодом суттєво збільшили національний дохід на душу населення завдяки вибірковим інвестиціям у промисловість. Їх перелік охоплює Південну Корею, Тайвань, Бразилію, Туреччину, Індію та Мексику. У цій книжці як «пізньоіндустріалізована» країна розглядається і Японія, що робить перелік ще більш неоднорідним. Попри таку різноманітність, усі ці країни обрали шлях індустріалізації через навчання, що й визначало їхній поступ. В усіх згаданих країнах індустріалізація відбувалася здебільшого через *запозичення* закордонних технологій, а не через *створення* нових продуктів чи процесів, як це було в державах ранньої індустріалізації.

Розвиток Південної Кореї — класичний приклад пізньої індустріалізації, якому притаманні всі спільні для таких країн ознаки:

- високий рівень державного втручання з метою «викривлення» відносних цін для компенсації пізнього старту індустріалізації;
- зростання великих диверсифікованих бізнес-груп (навіть на Тайвані) для подолання труднощів конкуренції за відсутності переваг у сучасних технологіях;

- поява найманих керівників для контролю за використанням запозичених технологій (приватний підприємець відіграє у великих компаніях значно меншу роль порівняно з минулими часами);
- зосередження на виробничому менеджменті задля оптимізації передачі технологій.

Усі ці чинники дозволили Кореї однією з перших вийти на світові ринки, спираючись на низькі зарплати, а не на технологічні переваги. Натомість Англія в часи першої промислової революції досягала успіху завдяки своїм винаходам, а провідні компанії Німеччини та США згодом перехопили у неї частку ринку за допомогою інновацій.

Утім, Корея успішніша за всі пізньоіндустріалізовані країни за межами Східної Азії. У цій книжці детально розглянуті чинники, що посприяли такому успіху, проаналізована провідна роль уряду не лише в субсидуванні певних галузей для стимулювання їхнього зростання, але й у встановленні жорстких вимог до результативності в обмін на субсидії. В інших країнах, наприклад, у Туреччині чи Індії, субсидії переважно роздавалися як подарунки. У Кореї ж встановлення «неправильних» цін стало правильним кроком, бо державний контроль над бізнесом дозволив зменшити субсидії та протекціонізм і зробив їх більш ефективними. Якщо великі бізнесові групи Кореї позичали довгостроковий капітал під від'ємні реальні відсоткові ставки, то уряд вимагав, аби вони використовували позичений капітал продуктивно, а не для спекуляцій. Якщо їм дозволялося заробляти на захищених внутрішніх ринках, то вони були зобов'язані і виробляти та продавати товари на експорт. Контроль над бізнесом та трудова дисципліна стали відправною точкою для високих темпів зростання продуктивності, що дало змогу Кореї позичати значні кошти на зовнішніх ринках без надмірного збільшення фінансового навантаження. Великий Поштовх<sup>\*</sup>

---

\* Теорія «великого поштовху» (Big Push model) стверджує, що для виходу із «хибного кола бідності» нерозвиненим країнам необхідні значні обсяги інвестицій

до важкої промисловості було профінансовано передусім закордонними позиками, але відношення зовнішнього боргу до ВВП\* у 1979 році порівняно з 1973 роком майже не змінилося.

У цій книжці також розглянуто причини, з яких контроль держави над великим бізнесом у Кореї, як і в Японії та на Тайвані, був значно сильнішим, аніж в інших пізньоіндустріалізованих країнах. Хоча історичні та культурні чинники, які призвели до відносно більшого контролю з боку Корейської держави, надто складні, аби розглядати їх детально, йдеться про меритократію на державній службі, мілітаризм, дефіцит сировинних ресурсів, та, не в останню чергу, надзвичайно активний студентський рух, який мобілізував народ стежити за дотриманням урядом принципів доброчесності. Роль студентства, цілковито природну для індустріалізації через навчання, не можна применшувати — ані як моральної засади процесу індустріалізації, ані як ключового її ресурсу.

Такі країни, як Корея, можуть бути взірцем для наслідування іншими перспективними країнами в процесі їхньої індустріалізації. Втім, ще необхідна емпірично підтверджена теорія — як загальної парадигми пізньої індустріалізації, так і її варіантів, як-от у Південній Кореї. Цю книжку присвячено саме шляху розробки такої теорії.

---

в індустріалізацію, на які бізнес не спроможний без допомоги держави (автор моделі, австрійський економіст Пауль Розенштейн-Родан, порівнював їх з мінімальною швидкістю літака, необхідною для польоту). Ці інвестиції повинні правильно розподілятися державою, оскільки замалий ринок таких країн не спроможний адекватно відреагувати на швидке зростання лише в одному секторі економіки, тож без розвитку інших секторів індустріалізація призведе до стрибка цін, передусім на продовольчі продукти — внаслідок підвищення попиту через збільшення заробітної плати і водночас вплив робочої сили із сільського господарства в промисловість. — *Прим. пер.*

\* Валовий національний продукт (ВНП) — це сукупна ринкова вартість усіх кінцевих товарів і послуг, створених резидентами країни за певний період. На відміну від більш поширеного макроекономічного показника — валового внутрішнього продукту (ВВП), ВНП враховує все національне виробництво, незалежно від географічного розташування — як у межах країни, так і за кордоном. Натомість дані про ціни на товари й послуги, створені з використанням ресурсів нерезидентів на території країни, виключаються з розрахунку ВНП. У 1993 році ООН рекомендувала замінити термін ВНП на ВНД (валовий національний дохід). — *Прим. наук. ред.*