СОДЕРЖАНИЕ:

Стр.

1. ВВЕДЕНИЕ. ………………………………………………….…3

# ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

 ФИРМЫ «СОНИ»…………… …………………………………4

1. ТРИ СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕХА ФИРМЫ «СОНИ».
2. Искусство управления………………………………...…10
3. Маркетинг. ……………………………………………….15
4. Менеджмент. …………………………………………….18
5. МЕСТО «СОНИ» В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ. …..……21
6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ. …………………………………………….24

ЛИТЕРАТУРА……………...………………………………..…..26

I. ВВЕДЕНИЕ.

 7 мая 1946 года, около двадцати человек собрались в обгорелом универмаге опустошённого войной Токио, чтобы учредить новую компанию, которой суждено было превратиться в «Сони корпарейшн». Основателям Масару Ибуке было 38 лет, Акио Морита – 25. Блестящий тандем Акио Мориты, отвечающего за коммерческую сторону дела, и Мосару Ибуки, технического гения фирмы, превратили маленькую, никому неизвестную компанию в одну из крупнейших транснациональных корпораций мира. Более того, их усилиями была создана не просто крупная компания, а фирма-новатор. Именно «Сони корпорейшн» первой запустила в массовое производство транзисторный радиоприёмник и создала первой в мире домашний видеомагнитофон.

 В наши дни нельзя представить себе мировой рынок изделий бытовой радиоэлектроники без товаров японского производства. Как же функционирует современный капиталистический рынок? Каковы условия, в которых смогла возникнуть и очень успешно развить свою деятельность фирма «Сони», за счёт чего удалось в сравнительно короткие сроки занять лидирующее положение на мировом рынке? Каковы перспективы этой промышленности?

 Ответы на эти вопросы даёт основатель фирмы «Сони» Акио Морита в своей книге «Сделано в Японии». Он выделяет наиболее характерные черты японского подхода к организации управления компанией, сопоставляет их с практикой управления в других капиталистических странах, приводит достаточно полный портрет японского бизнесмена, излагает причины высокой конкурентоспособности японской электронной промышленности, рассматривая принципы формирования технической политики японских компаний на примере «Сони корпорейшн».

 В данной работе анализируется и обобщается успех фирмы «Сони» по книге Акио Мориты «Сделано в Японии». Приводимые в работе цитаты – это высказывания предпринимателя из его книги, поэтому в ссылке будет указываться лишь страница.

 II. ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ ФИРМЫ «СОНИ».

 В своём стремительном развитии «Сони корпорейшн» прошла три важнейшие стадии мелкого производителя, специализированной компании и крупнейшей монополии. Фирмы всех этих типов постоянно действуют на капиталистическом рынке и выполняют важные функции.

 Трудно представить сейчас, что Япония когда-то в своём индустриальном развитии отставала от развитых стран мира. А. Морита ещё во время войны задумывался над этим состоянием Японии, и размышлял, какой вклад мог бы внести в научно-техническое развитие он сам. Однако, какого было отставание Японии он даже не подозревал. «Когда я впервые услышал об атомной бомбардировке Хиросимы, меня поразило, что индустриальная мощь Америки оказалась больше, чем мы предполагали, просто несоизмеримо больше».[[1]](#footnote-1)1) Отец Акио был бизнесмен, имел фирму по изготовлению знаменитого «Саке». Но сын не пошёл по стопам отца, он учился в Токийском университете, вёл научные исследования в оптической лаборатории. Во время войны служил в армии на станции Йогамы, где работали над прибором теплового слежения. После капитуляции Японии в 1946 году, А. Морита со своим другом М. Ибуки на совместные капиталы в 500 долларов, создали компанию по переделке радиоприёмников, которая положила начало фирме «Сони». Первый транзисторный приёмник, созданный «Сони» в 1955 г. не мог конкурировать с бархатным тембром стационарных «филипсов». Мало кто мог предвидеть будущее этого предприятия, страдавшего от нехватки финансовых ресурсов, не имевшего привлекательных товаров в своей производственной программе и постоянно опасавшегося вытеснения с рынка более мощными конкурентами. Именитые радиотехнические фирмы отнеслись к нему как к курьёзу. Огромный финансовый и технический потенциал не был приведён в действие, накопленный опыт инженеров не был использован. Новичку дали возможность закрепиться на рынке. Цена этой ошибки – становление мощной «Сони корпорейшн».

 Тысячи компаний и, по сей день, существуют в таких незавидных условиях. Тем не менее, их число не уменьшаются, а в последние годы даже растёт. Мелкие предприятия представляют самый крупный сектор экономики. Роль мелкого бизнеса велика не только количественно, но и функционально. Небольшие компании рассматриваются как придаток монополии, полностью зависят от интересов и целей крупнейших корпораций. Для отдельной небольшой фирмы столкновение с монополией чаще всего кончается гибелью, за 5-7 лет вся совокупность мелких компаний практически полностью обновляется.

 Для мелкого бизнеса, как правило, есть две принципиально-возможные линии поведения. Первая, связана с выбором такой сферы деятельности, в которой минимален эффективный размер предприятия (например, парикмахерская, где успех зависит от мастерства персонала, а не от его численности).

 Предоставленная своей судьбе, мелкая фирма первого типа может существовать долго, успешно конкурируя с крупными монополиями, но почти обязательно останется мелкой.

 Другой путь развития связан с так называемой «нишевой» специализацией. Оставаясь небольшой по своим размерам, компания может стать одним из ведущих поставщиков узкоспециальной продукции, общий спрос на которую сравнительно невелик. Найти свою «нишу» достаточно трудно. В основе успешной «нишевой» стратегии лежит технологическое превосходство над конкурентами. В этом случае мелкая фирма становится незаменимой. Именно к ней обращаются, чтобы получить товар особо высокого качества. «Как новая компания мы должны были создать собственную нишу на японском рынке»[[2]](#footnote-2)1). Развитие фирмы «Сони» началось тогда, когда её создатели поняли, что они не способны конкурировать, и избрали линию на производство таких вещей, которые ни одна фирма не делала до того.

 Выгодное положение способствует росту предприятия и превращению его в специализированную компанию. В конце 50-х годов «Сони» была единственным производителем магнитофонов в Японии. Начал складываться тот дух фирмы – новатора, которым впоследствии так гордилась корпорация.

 Это свидетельствовало о крупных успехах фирмы. В новом качестве перед компанией открывались недоступные ей прежде перспективы стабильного и долговременного роста. Специализированные фирмы являются на своём рынке мини-монополиями: ведь кроме них никто ничего подобного не производит. Они легко справляются со своими проблемами, тем не менее, в истории «Сони» именно этот этап был наиболее опасным. Такая фирма является идеальным объектом поглощения крупными монополиями, захват «Сони» электротехническим гигантом, был бы головокружительной удачей, сколь бы не пришлось тогда заплатить за ещё небольшую фирму. Будущий успех «Сони» уже был предопределён её прорывом в технологической области. Избрав другой путь, «Сони» не стала жертвой захвата.

 В 1960 г. была образована «Сони корпорейшн оф Америка» – зримое выражения выхода на мировой рынок. При этом компания решительно шла по пути специализации. Её лицо – потребительская электроника. К этому толкал поразительный успех её продуктов, каждый раз создававший рынок товаров массового спроса. При всех своих достоинствах «нишевая» стратегия имеет встроенный недостаток: ограниченность размера «ниши», т.е. рынка, на котором работает компания. За пределами своей «ниши» компания не имеет привычных преимуществ, это ставит фирму перед выбором. Можно сохранить свою производственную программу, но отказаться от дальнейшего роста, либо освоить новые товары. Возрастает интерес международной корпорации, многие предпочитают влиться на выгодных условиях в мощную корпорацию, а не обрекать фирму на застой ради сохранения самостоятельности.

 «Сони» избрала другой путь. В начале через год, затем через полгода, а в последнее время, через несколько месяцев создавался новый рынок товаров массового спроса. Компания должна была проводить в жизнь наступательную стратегию: открывать новые рынки и захватывать на них максимальную долю. О таких корпорациях говорят, что они «просто вынуждены были стать гигантами».

 Массовое серийное производство предполагает господство на рынке крупных монополий. «Сони» представляет наиболее яркое проявление этой закономерности. Большими сериями «Сони» изготавливает сравнительно узкий набор продуктов, что помогает «обкатать» изделие, избавить его от конструктивных недостатков и продавать качественный товар по умеренным ценам. Сравнительно небольшая группа гигантских корпораций не утрачивает способности к быстрому росту. Стремление «Сони» полностью использовать выгоды заставляет «Сони» долгие годы занимать именно такую позицию на мировом рынке.

 В конце 60-х – начале 70-х годов «Сони» уверенно занимает одно из первых мест среди производителей бытовой электроники. Некогда молодая и динамичная фирма завершила своё превращение в крупнейшую монополию

 III. ТРИ СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕХА ФИРМЫ «СОНИ».

1. Искусство управления.

История феноменального успеха фирмы «Сони» наводит на определённые мысли. Во-первых, «Сони» развивалась чрезвычайно быстро, но путь, который она проделала, является стандартным путём. Во-вторых: технологические и организационные нововведения сказываются на общем уровне хозяйства. В-третьих: выявляется роль нововведений, как важного, практически единственного средства, опираясь на которое маленькая компания может превратиться в ведущую монополию. Лишь немногие оказались способными целиком пройти этот путь. Было бы наивным полагать, что можно теоретически разгадать все секреты успеха, «вычислить», почему он выпал на долю «Сони». Но один составляющий элемент успеха буквально бросается в глаза – это личный талант руководителя фирмы. Три крупных слагаемых деятельности А.Мориты во главе «Сони» заслуживают внимание: искусство управления, стратегия маркетинга и общие взгляды на мировой экономический порядок, и место в нём «Сони».

 Акио Морита – не доктринёр. История «Сони» в его изложении представляется цепью конкретных проблем, с которыми пришлось столкнуться компании на отдельных этапах развития и путей выхода из трудностей, найденных самим Моритой и его коллегами. О первых неудачах Акио вспоминает: «Магнитофон, который мы создали в 1950 году, был громоздким и тяжёлым, но он по нашему убеждению прекрасно работал и я был абсолютно уверен в том, что после всех наших трудов мы на пути к грандиозному успеху… Нас ждало горькое разочарование. Магнитофон был настолько новым товаром для Японии, что почти никто не знал, что это такое, а большинство тех, кто знал… не представляли, зачем его покупать. Люди не испытывали в нём никакой необходимости. Мы не могли его продать. Тогда я понял…чтобы продать товар, надо показать потенциальному покупателю реальную ценность того, что вы продаёте»[[3]](#footnote-3)1).

 Ключевым для «Сони» является выбор крупных целей и постановка амбициозных задач. С самого начала, руководители предприятия решили, что главная цель – это качество. Подлинным открытием было управленческое: постановка крупной, понятной всем, вплоть до рядового рабочего, цели. «Управляющие должны определять цели и стремиться к их достижению, поощряя рабочих превосходить самих себя».[[4]](#footnote-4)2) Это своего рода метод управления, он сплачивал коллектив единомышленников.

 Найти подход к потребителям, которые смотрят одни и те же телевизоры, читают одни и те же газеты легко. Удовлетворить их трудно. Поэтому с первых шагов "Сони" включилась в борьбу за деньги потребителей. Использовались разнообразные средства, в том числе и почти театральные. Создавая «карманный» радиоприёмник, фирма хотела, чтобы он помещался в карман мужской рубашки. Когда это не получилось, «Сони» предпочла сшить рубашки с большими карманами, но не признать поражение.

 Компания следовала принципу: каждый новый продукт должен представлять нечто ординарное. Это позволяло уверенно конкурировать с именитыми фирмами. «Конкуренция изменила наше отношение к тому, как мы работаем»1). Выпуская качественную продукцию, «Сони» оттачивала конкуренто-способность для битв в международной торговле. Несмотря на некоторые издержки конкуренции, А.Морита считал, что это главный фактор развития промышленности и её технологии. В фирме складывалась атмосфера всеобщей настроенности на решение центральной задачи, этот настрой – огромная ценность.

 Новое направление руководства фирмой обозначилось в сокращении сроков выпуска продукции. Выпуск новых моделей сократился с двух лет до полгода, а нередко и чаще. Компания не давала возможности копировать свою продукцию другим фирмам, и тем самым завоёвывала рынок.

1) То же, стр. 287

 «Компания ничего не достигнет, если взвалит всю умственную работу на руководство. В компании каждый должен вносить свой посильный вклад, и вклад нижнего звена не должен ограничиваться только физическим трудом»[[5]](#footnote-5)1). Высоко-квалифицированная рабочая сила в Японии подтверждает своё значение в творческой деятельности. «Мы всегда требовали от наших работников умения самостоятельно мыслить и в большей мере добивались этого».[[6]](#footnote-6)2) Творческая деятельность работников фирмы всячески поощрялась, для этого на предприятии создавались все условия.

 Стиль управления: право младшего по должности не соглашаться со старшим, интересы дела в фирме имеют высший приоритет. Анализируя этот опыт, можно сконцентрировать внимание на технической стороне достижений. Она бесспорна, но не является основной. В конце концов, и транзисторный приёмник и телевизор, и видеомагнитофон изобретены не «Сони». Компания лишь чрезвычайно удачно развила уже известные технические идеи. Не главное здесь было и маркетинговое решение.

Понять, что все перечисленные товары нужны людям и поэтому их ждёт блестящая рыночная судьба, безусловно, могли только талантливые люди.

 Однако не всё так гладко в Японии. В 1961 г. в день 15 годовщины компании «Сони» состоялась крупнейшая забастовка. Левые потребовали введение закрытого цеха, то есть приёма на работу только членов профсоюза. А.Морита не пошёл на уступки, принял очень крутые меры. Он демонстративно праздновал торжество по случаю основания компании, профсоюз вынужден был отказаться от забастовки. В этом также проявился стиль руководителя, как человека целеустремлённого и ради цели готового на всё. «Я не хочу, чтобы создалось впечатление, что отношения между рабочими и администрацией в Японии всегда хорошие. Забастовки происходят в Японии почти каждый день, хотя, конечно, кратковременные и демонстранты выдвигают свои требования. Но число дней, потерянных в результате трудовых конфликтов теперь уменьшается».1)

1) То же, стр. 154

1. Маркетинг.

 В теории маркетинга выделяют пять основных компонентов: сам продукт, сбытовая сеть, реклама, связи с общественностью, цены. Опыт послевоенного периода Японии, отчётливо показывает, что среди них нет второстепенных. Недостаточно изготовить качественный товар, если столь же хорошо не будет подготовлен его выход на рынок. «Уже из своего первого опыта продажи магнитофонов я пришёл к пониманию того, что маркетинг – это по существу форма общения».

 То, что М.Ибука и А.Морита сначала запустили в производство первый в Японии магнитофон, а потом начали искать, кому и для каких целей он может быть нужен, сточки зрения теории маркетинга представляло грубую ошибку. Выбор сбытовых агентов, неоднократно кончавшийся необходимостью судится, не может оцениваться как победа в сфере маркетинга. Но самое интересное состоит в том, что во всех случаях «неправильным» действиям предпринимателя сопутствовал успех.

 Компания «Сони» во многом похожа на своего главу, действует успешно, хотя и нарушает, чуть ли не все, модные рецепты процветания. Практически не диверсифицированная, долго не искавшая «внешнего роста» она резко выделяется на фоне прочих компаний. Она отказалась от большинства приёмов обеспечения своего положения, кроме тех из них, которые относятся непосредственно к товару (новизна – качество – низкая себестоимость).

 Эффективная сбытовая сеть, действенная реклама, общий благоприятный образ компании, сложившийся у покупателя, являются важными предпосылками успеха. Чтобы не быть захваченным крупной монополией, агрессивному новичку, каким долгие годы была «Сони», надо иметь козыри, связанные с самим товаром. Этот этап остался для «Сони» в прошлом.

 Опыт А.Мориты свидетельствует, что не только сверхрафицированные методы современного маркетинга ведут к успеху. Жизнеспособна и старая индустриальная традиция, требующая от предпринимателя сосредоточения всех ресурсов на достижение превосходства над конкурентами в сфере основного производства фирмы. Предприятия не должны быть универсальными, изготавливать товары и на экспорт и для внутреннего потребления. Нужно производство чисто экспортной ориентации.

 В последнее время многие фирмы занимаются только маркетингом, сбывают под своими товарными знаками чужую продукцию. А.Мориту подобная практика возмущает. Но это («оболочная корпорация») реальность, во-первых, и во-вторых свидетельствует о резком возрастании роли маркетинга. Сам по себе, даже вне связи с производством, он оказывается способен составить основу прибыльного бизнеса.

 Для А. Мориты исходным и определяющим пунктом всей рыночной стратегии является производимый его фирмой товар. По своему образованию электротехник, он способен понять скорее техническую сторону конструкции товара и в меньшей степени готовый к оценке экономических проблем.

1. Менеджмент.

 Современная «Сони корпорейшн» представляет собой гигантский организм. Она велика по размерам, сложна по структуре, действует практически во всех странах мира и управляется интернациональным коллективом менеджеров. Тенденция к окостенению, бюрократизации, взаимному непониманию в таких условиях возникает совершенно неизбежно.

 Менеджеры фирмы противопоставляют этому целую серию приёмов антибюрократического управления. Антибюрократический стиль управления дополняют методы, которые можно назвать имитацией структур мелкой фирмы (выделение подразделений, обладающих широчайшей самостоятельностью). Часто это создаётся путём наделения энтузиаста особыми полномочиями. Энтузиаст – это ценнейший, а нередко и единственный капитал, которым располагает фирма. Никакие методы морального или материального поощрения не способны заставить работника стремиться к цели столь же неудержимо, как это делает энтузиаст.

 Гигантская «Сони» не только не отторгает энтузиаста, но именно ему поручает возглавить соответствующий проект. В книге А. Мориты можно найти целый ряд таких примеров. Успехи самого Мориты в этом качестве или профессионального музыканта Н.Охги, создавшего уникальную службу музыкальной экспертизы товаров, выпускаемых «Сони» – лишь немногие факты, подтверждающие продуктивность этого пути.

 Ещё одним лекарством, используемым «Сони» от внутрифирменного бюрократизма, является воспитание у занятых на фирме чувства, что они члены одной семьи. «Самая важная задача японского менеджмента состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации, как к родной семье; сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба».

 Когда та или иная идея проходит через систему «Сони», её автор продолжает нести ответственность за содействие в её осуществлении: техническим специалистам, проектировщикам, производственникам, сбытовикам. И доводит её до логического конца, будь это технологический процесс или новый товар, который поступит на рынок. Таким образом, дух семейного предприятия по-прежнему преобладает.

 Чувствуя заботу о себе (А.Морита приводит многочисленные примеры её проявления) рядовой работник не ведёт себя отчуждённо по отношению к компании. «У лучших японских компаний нет никаких секретов или тайных рецептов успеха. Никакая программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным; это могут сделать только люди». В итоге вопросы внутри самой фирмы решаются легко и просто на базе человеческих отношений, а за пределами обеспечить интересы «Сони» призвана маркетинговая политика.

 «Сони» сознательно отказалась от составления жёстких планов. Должностное лицо «Сони» обязано действовать по обстановке, не упуская неожиданные выгоды. Менеджер, стремящийся в своей деятельности к максимальной гибкости, не может быть бюрократом, а фирма, в которой он работает, получает шанс избежать окостенения, несмотря на свои огромные размеры.

 “Управление предприятием – мнеджмент- это не диктатура. Высшее руководство компании должно обладать способностью управлять людьми, ведя их за собой. Мы постоянно ищем способных людей,обладающих такими качествами”.[[7]](#footnote-7)1)

 IV.МЕСТО ФИРМЫ»СОНИ» В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ..

 Самобытный А.Морита в своих рассуждениях о мировой экономике придерживается типичных для японских бизнесменов взглядов. Центром, вокруг которого вращаются представления А.Мориты о современном мире, является взгляд на Японию как на особую, процветающую, вызывающую зависть страну. Достаточно заметно при этом проскальзывают нотки превосходства и даже обиды на партнёров за то, что они недооценивают его родину.

 Откровенно прояпонской является и трактовка проблем свободы торговли. Конечно, «Сони корпорейшн» приходится сталкиваться с дискриминацией. А. Морита старается избегать обсуждения претензий, которые западноевропейские и американские деловые круги предъявляют Японии, в связи с нетарифными ограничениями, затруднениями прямого выхода на рынок, минуя торговые монополии и т.д. Тем не менее, размышляя о мировой экономике, А.Морита приходит к выводам, что сегодня война из-за торговли немыслима. Каждая страна должна быть готова к переменам, которые потребуют трудных решений. Япония переживает болезненный период перестройки, принимаются меры, которые позволяют отказаться от традиционной ориентации на экспорт. У других стран собственные проблемы, которые надо научиться решать совместно, чтобы мировая экономическая система могла приспособиться к новым реальностям и стать более справедливой. «В сегодняшнем быстроменяющемся и взаимозависимом мире мы должны искать пути, чтобы лучше познакомиться друг с другом; нам нужно говорить друг с другом; обмениваться мнениями, а также пытаться понять друг друга». [[8]](#footnote-8)1)

 Определить, кто прав во всей совокупности ситуаций, практически невозможно. Видимо, большая или меньшая доля протекционизма всё же нужна капиталистическим странам в тех сферах, где они сильно уступают конкурентам. И приверженность современной Японии принципам «открытой экономики» следует выводить не столько из демократических традиций страны или заботы об общем благе «свободного мира», сколько из теперешней силы её хозяйства и заинтересованности в связях с другими капиталистическими странами. Положение японского бизнеса в системе мирохозяйственных связей капиталистических стран достаточно специфично. Япония – лучший партнёр Америки, она просто не может обойтись без США, потому что США это крупнейший поставщик сырья.

 Многолетняя экспортная экспансия, а в последние годы и перенесение значительной части производства за рубеж, не только свидетельствует об успехах японских фирм. Те же достижения сделали компании Страны восходящего солнца не уязвимыми по отношению к ограничительным мерам других капиталистических стран, и одновременно, озлобили многих конкурентов.

 Поэтому естественно, что недовольство протекционизмом Запада ни в коей мере не служит для А.Мориты основанием призывать к свёртыванию экспансии «Сони» в этом направлении. Трудно ожидать, чтобы рассуждая о высоких материях политики и экономики, он хоть на минуту упустил из виду интересы «Сони корпорейшн».

 «Когда я думаю о следующем веке, меня поражает мысль о том, что мы работаем как раз над такими технологиями, которые наиболее перспективны как средства обеспечения выживания человечества. Области, которые как полагают получат наибольшее развитие, - оптоэлектроника, числовые системы, видеотехника, а также лазерная технология, это как раз наши области».[[9]](#footnote-9)1)

 IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

 Десятилетиями «Сони корпорейшн» находилась на острие научно-технического прогресса отрасли и за эти годы обогатила быт современного человека большим числом новинок. Совместно с голландским концерном «Филипс» фирма разработала и внедрила принципиально новую лазерную технологию звукозаписи. Наконец в последнее время «Сони» ближе других компаний подошла к созданию технологии телевидения с высокой чёткостью изображения, обещающего превратить домашний экран в подлинное окно в мир.

 Несмотря на сложный характер развития деловой активности, «Сони» в последние годы целенаправленно усиливает своё присутствие в Европе, особенно Западной.

«Я верю в светлое будущее человечества и в то, что это будущее принесёт захватывающий технический прогресс, который обогатит жизнь всех людей на нашей планете. Лишь расширяя мировую торговлю и стимулируя рост производства, мы можем воспользоваться возможностями, открывающимися перед нами. Мы граждане свободного мира можем творить великие дела. Мы доказали это в Японии, добившись того, что слова «Сделано в Японии» воспринимаются как синоним отличной продукции». А.Морита.1)

1) То же, стр. 408

 ЛИТЕРАТУРА:

1. А.Морита. Сделано в Японии. История фирмы Сони. Перевод с английского О.Г.Радиновой, С.В.Щегловой. Изд.группа «Прогресс», «Универс». М.1983.

1. 1) А.Морита. Сделано в Японии. Прогресс. Универс. М. 1993. Стр.43. [↑](#footnote-ref-1)
2. 1) То же, стр. 124 [↑](#footnote-ref-2)
3. 1) То же, стр. 104 [↑](#footnote-ref-3)
4. 2) То же, стр. 233 [↑](#footnote-ref-4)
5. 1) То же, стр. 214 [↑](#footnote-ref-5)
6. 2) То же, стр. 232 [↑](#footnote-ref-6)
7. 1) То же, стр. 203 [↑](#footnote-ref-7)
8. 1) То же, стр. 343 [↑](#footnote-ref-8)
9. 1) То же, стр. 328 [↑](#footnote-ref-9)