

## ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В ЯПОНИИ

**В.П. Пугач, студент**

**Научный руководитель: Т.С. Медведкин, д-р экон. наук, доцент**

**Донской государственный технический университет**

**(Россия, г. Ростов-на-Дону)**

DOI:10.24412/2411-0450-2025-11-261-267

**Аннотация.** В статье проведён анализ корпоративного менеджмента компаний автомобильной промышленности в Японии. Актуальность данного исследования обусловлена важной ролью японского автомобилестроения в мировой экономике. Для сравнения особенностей различных управленческих моделей было взято три ведущих игрока на рынке. Исследование охватывает пять ключевых аспектов управления: производственную, инновационную, маркетинговую, финансовую и кадровую стратегии управленческой деятельности. В результате исследования выявлено, что, несмотря на приверженность общим национальным принципам менеджмента, каждая компания показывает уникальную адаптацию стратегических подходов. На основе этих данных, авторы предложили идеальную модель управления для автомобильной промышленности Японии.

**Ключевые слова:** корпоративный менеджмент; производственная стратегия; инновационная стратегия; маркетинговая стратегия; финансовая стратегия; кадровая стратегия.

Япония известна своим высоким уровнем технологического развития и качеством производимых товаров [1]. Она занимает четвёртое место среди крупнейших экономик мира и активно участвует в международных торговых отношениях. Как показывает опыт развитых стран, основную роль в экономической жизни страны играют корпорации, производя до 90% всего объема промышленной продукции.

В данной статье мы рассмотрим пять основных стратегий управления корпоративным бизнесом [2] на примере компаний Toyota Motor Corporation, Mazda Motor Corporation и Subaru Corporation. Выбор обусловлен тем, что каждая из компаний демонстрирует уникальный подход к позиционированию на глобальном рынке, сочетая традиционные японские принципы управления с современными маркетинговыми технологиями.

Рассмотрим производственную стратегию Toyota Motor Corporation, которая считается эталоном бережливого производства (Lean Manufacturing), сфокусированного на оптимизации бизнес-процессов с соответствующей мотивацией персонала [3]. Данная стратегия основывается на трёх основных принципах: автономизация, основанная на использовании оборудования с элементом интеллекта и устройством Poka-Yoke, позволяющим защитить от человеческих ошибок; «точно ввре-

мя», при которой партия товара прибывает точно в тот момент, когда предыдущая партия завершена; устранение всех видов потерь путём снижения затрат.

Mazda Motor Corporation следует стратегии гибкого и адаптивного производства, направленного на сокращение запасов в цепочке поставок, реагируя на изменения рынка [4]. Несмотря на ориентацию на нишевые продукты, компания постоянно совершенствует технологические процессы и строго контролирует качество на каждом этапе производства, активно вовлекая сотрудников для повышения эффективности. После усовершенствования производственной линии со смешанным потоком, компания смогла сократить первоначальные инвестиции на 85%, а запуск нового продукта получается на 80% быстрее, чем раньше.

Subaru Corporation внедряет элементы бережливого производства (Lean Manufacturing) для минимизации отходов, что позволяет поддерживать конкурентоспособность [5]. Компания имеет строгий контроль проверки качества товара на каждом этапе сборки автомобиля, уделяя внимание долговечности и безопасности. Производственная стратегия Subaru Corporation ориентирована на создание полноприводной бензиново-электрической версии своего кроссовера Forester для рынка США. Из-за этого планируется адаптация за-

вода по производству электромобилей на смешанное производство с бензиновыми мо-

делями. Обобщённый анализ производственных стратегий представлен в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ производственных стратегий автомобильных компаний Японии

Критерий	Toyota Motor Corporation	Mazda Motor Corporation	Subaru Corporation
Тип стратегии	Lean Manufacturing	Гибкое и адаптивное производство	Смешанное производство с элементами Lean Manufacturing
Масштаб производства	Массовое производство	Нишевое производство	Специализированное производство
Ключевые технологии	Система «точно вовремя», автоматизация оборудования с интеллектом, Poka-Yoke	Гибкие цепочки поставок, быстрый запуск новых продуктов	Адаптация заводов под смешанное производство, гибридные технологии
Контроль качества	Автоматизированный контроль, Poka-Yoke	Строгий контроль на каждом этапе производства	Высокий контроль качества сборки на всех этапах
Ключевые преимушества	Снижение затрат через устранение потерь	Сокращение инвестиций на 85%, ускорение запуска продуктов на 80%	Минимизация отходов

Таким образом, все три компании имеют разный масштаб производства, но контроль качества высокий у каждой из них. Toyota Motor Corporation направлен на массовое производство и снижение затрат через устранение потерь, Mazda Motor Corporation ориентируется на нишевые рынки, сокращая инвестиции и ускоряя запуск продукта, а Subaru Corporation фокусируется на специализированное производство с минимизацией отходов.

Что касается инновационной стратегии, то Toyota Motor Corporation включает исследования и разработки (R&D), использование передовых технологий и партнёрство с американской компанией Waymo для продвижения технологий автономного вождения. Основным принципом является достижение экологически чистых технологий, при этом они уделяют внимание снижению своего воздействия на окружающую среду, минимизируя выброс углерода и используя вторичную переработку материала. Это проявляется в их достижениях в области гибридных автомобилей и электромобилей. Постоянное совершенствование позволяет адаптироваться и развиваться на мировом рынке [6].

Mazda Motor Corporation движется к электрифицированному будущему с разработкой

на основе моделей для оптимизации операций по всей цепочке поставок [7]. Двигатель Skyactiv-Z, который будет выпускаться с 2027 года, соответствует строгим экологическим нормам Евро 7, он оптимизирует конструкцию двигателей для большей эффективности сгорания топлива и улучшает производительность вождения. На разработку новых технологий намереваются снизить расходы за счёт создания партнёрств, что позволит сэкономить на трудовых ресурсах и материальных средствах.

Subaru Corporation позиционирует себя как компанию производителей безопасных и надёжных автомобилей, используя технологию EyeSight [8]. Эта технология, обеспечивающая высокий уровень защиты водителя и пассажиров, помогла пробиться в нишу на рынке. Выделяясь на фоне других, Subaru Corporation решили создать автомобили, предназначенные для определённых групп людей, например, для тех, кто любит активный отдых и приключения, учитывая уникальные потребности этой группы потребителей. Также компания сотрудничает с Toyota Motor Corporation для разработки нового электрического внедорожника. Обобщённый анализ инновационной стратегии представлен в таблице 2.

Таблица 2. Сравнительный анализ инновационных стратегий автомобильных компаний Японии

Критерий	Toyota Motor Corporation	Mazda Motor Corporation	Subaru Corporation
Тип стратегии	Устойчивое развитие и технологические инновации	Эффективность и гибкость технологий	Нишевая специализация и безопасность
Основной подход	Минимизация воздействия на окружающую среду, развитие автономного вождения	Совершенствование двигателей внутреннего сгорания	Создание безопасных автомобилей для конкретных потребительских групп
Фокус инноваций	Автономное вождение, снижение выбросов углерода, вторичная переработка материала	Двигатели с повышенной эффективностью, улучшение производительности вождения	Технология EyeSight для безопасности, автомобили для активного отдыха, электрические внедорожники
Работа с партнёрами	Сотрудничество с Waymo	Создание партнёрств для снижения затрат на разработку	Совместная разработка с Toyota Motor Corporation

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что Toyota Motor Corporation фокусируется на экологии и автономных технологиях, Mazda Motor Corporation на гибкости и эффективности, а Subaru Corporation на безопасности и нишевых рынках. Все три компании активно используют партнёрства для развития инноваций.

Говоря о маркетинговой стратегии, Toyota Motor Corporation характеризуется комплексным подходом, направленным на гармоничное взаимодействие множества факторов, каждый из которых играет ключевую роль в успешном функционировании компании на международном уровне [9]. Основными ценностями является надёжность, высокая степень долговечности и инновации, что позволяет позиционировать себя как средство индивидуализации товаров и услуг, которому можно доверять. Для укрепления своей позиции лидера рынка, компания проводит агрессивную рекламную кампанию и осуществляет стратегическое сотрудничество с внешними партнёрами, участвует в открытых инновациях, использует разветвлённую сеть продаж и дистрибуции, и инвестирует в кампании по формированию имиджа, чтобы привлечь и удержать лояльных клиентов.

Mazda Motor Corporation реализует целостную маркетинговую стратегию, основанную на философии «Sustainable Zoom-Zoom

2030» [10]. Этот подход сочетает приверженность средства индивидуализации товаров и услуг драйверским характеристикам с требованиями современной экологичной мобильности. В основе этой стратегии лежит концепция «Human-centric», которая делает акцент на связи между водителем и автомобилем. Компания последовательно развивает свои фирменные технологии Skyactiv, которые обеспечивают неповторимые ощущения от вождения. Важным элементом стратегии является программа «Mazda Premium», направленная на совершенствование клиентского опыта. Компания активно модернизирует дилерские центры, внедряет цифровые сервисы, включая систему Mazda Connect с ИИ-ассистентом, и развивает онлайн-продажи.

Subaru Corporation, благодаря своей маркетинговой стратегии, зарекомендовала себя как заметного игрока в автомобильной промышленности [11]. Благодаря эффективным стратегиям SEO, ежемесячный органический трафик на веб-сайте значительный. Помимо SEO, компания заключила стратегические партнёрские соглашения с популярными блогерами, которые создают контент, находящий отклик у целевой аудитории. Такой подход увеличил охват Subaru Corporation, повысил узнаваемость и доверие потребителей. Обобщённый анализ маркетинговой стратегии представлен в таблице 3.

Таблица 3. Сравнительный анализ маркетинговых стратегий автомобильных компаний Японии

Критерий	Toyota Motor Corporation	Mazda Motor Corporation	Subaru Corporation
Основная стратегия	Комплексный подход	«Sustainable Zoom-Zoom 2030» с фокусом на эмоции от вождения	Усиление онлайн-присутствия
Позиционирование	Надёжность, долговечность, инновации	Уникальные драйверские характеристики и экологичность	Безопасность, надёжность, автомобили для активного отдыха
Методы продвижения	Агрессивные рекламные кампании, стратегическое партнёрство	Развитие онлайн-продаж, модернизация дилерских центров	Партнёрство с блогерами, увеличение органического трафика
Целевая аудитория	Массовая	Ценители качества вождения	Любители активного отдыха
Работа с клиентами	Разветвлённая сеть продаж и дистрибуции, удержание лояльных клиентов	Совершенствование клиентского опыта на всех точках контакта	Построение доверительных отношений через релевантный контент
Цифровая трансформация	Участие в открытых инновациях	Система Mazda Connect с ИИ-ассистентом, развитие онлайн-продаж	Стратегии SEO

Таким образом, все три компании демонстрируют различные эффективные подходы к маркетингу. Toyota Motor Corporation делает акцент на глобальном присутствии и надёжности, Mazda Motor Corporation фокусируется на эмоциональной связи с клиентами через технологии вождения, а Subaru Corporation использует цифровые каналы для охвата нишевой аудитории.

Что касается финансовой стратегии, то Toyota Motor Corporation поддерживает консервативную, но перспективную финансовую стратегию, уделяя внимание устойчивому росту и долгосрочной акционерной стоимости [12]. Компания обладает одним из крупнейших в мире денежных резервов. Управление капиталом осуществляется через регулярные выплаты дивидендов акционерам и программы обратного выкупа акций. Благодаря системе бережливого производства, удаётся ежегодно снижать операционные издержки на 3-5%. С помощью своего финансового положения компания инвестирует в новые технологии в области устойчивого развития.

Mazda Motor Corporation придерживается гибкой финансовой политики, ориентированной на устойчивую рентабельность при меньших объёмах производства. Ключевым

элементом стратегии является строгий контроль операционных расходов. Совместные проекты с другими автопроизводителями позволяют значительно снизить затраты на НИОКР. С 2025 года Mazda Motor Corporation собирается сократить издержки, повысить цены на автомобили и запустить новые модели с переориентацией поставок на зарубежные рынки с более высокой маржей. Выплата дивидендов происходит раз в полгода, за последний финансовый год дивидендная доходность составила 15,4%.

Subaru Corporation делает основной акцент на устойчивом развитии при сохранении финансовой независимости. Компания финансирует в свою деятельность исключительно за счёт операционной прибыли, избегая зависимости от заёмного капитала. Subaru Corporation поддерживает один из самых низких коэффициентов долговой нагрузки в отрасли, что позволяет сохранять финансовую гибкость [13]. Стратегические финансовые приоритеты компании включают поддержание дивидендных выплат на уровне 30-50% от чистой прибыли и постепенное увеличение доли премиальных моделей в портфеле продаж. Обобщённый анализ финансовой стратегии представлен в таблице 4.

Таблица 4. Сравнительный анализ финансовых стратегий автомобильных компаний Японии

Критерий	Toyota Motor Corporation	Mazda Motor Corporation	Subaru Corporation
Основная стратегия	Консервативная финансовая стратегия с акцентом на устойчивый рост и долгосрочную акционерную стоимость	Устойчивая рентабельность при меньших объемах производства	Устойчивое развитие при сохранении финансовой независимости
Управление капиталом	Регулярные выплаты дивидендов и программы обратного выкупа акций	Совместные проекты для снижения затрат	Финансирование деятельности за счёт операционной прибыли
Финансовая устойчивость	Обладание одним из крупнейших в мире денежным резервом	Планы по сокращению издержек, повышение цен	Избегание зависимости от заёмного капитала
Дивидендная политика	Регулярные выплаты дивидендов акционерам	Выплаты один раз в полгода	Поддержание дивидендных выплат на уровне 30-50% от прибыли
Перспективы развития	Долгосрочная акционерная стоимость	Запуск новых моделей и выход на рынки с высокой маржей	Сохранение финансовой гибкости и независимости

Таким образом, все три компании показывают различные инструменты для достижения своих целей. Toyota Motor Corporation использует масштаб и финансовую мощь, Mazda Motor Corporation - гибкость и партнёрства, а Subaru Corporation – самостоятельность и осторожное управление рисками.

Приступим к анализу кадровой стратегии. Toyota Motor Corporation основана на философии непрерывного совершенствования и уважения к сотрудникам [14]. Главной целью является создать комфортную атмосферу и условия труда, где каждый работник будет стремиться к личному и профессиональному росту. При отборе на работу учитываются гибкие навыки и способность человека вписаться в корпоративную культуру. Проводится специализированное обучение, направленное на глубокое погружение в производственную систему компании и учитываются мнения разных людей, с которыми работает сотрудник.

Для Mazda Motor Corporation крайне важно создать благоприятную среду, в которой сотрудники будут чувствовать необходимость решать новые задачи, чтобы повысить свои навыки и достичь цели удвоения производительности. Отбирают таких специалистов, ко-

торые способны дать компании максимальное продвижение вперёд. Для каждого сотрудника, находящегося на определённом этапе жизненного цикла в компании, существует система вознаграждений и возможность профессионального роста и карьерного развития. Компания вдохновляет руководителей подразделений, не связанных непосредственно с производством, осознать ту роль, которую они выполняют в таких усилиях, и усердно продвигать организационную культуру и реформы процессов.

Кадровая стратегия Subaru Corporation направлена на формирование профессионального, конкурентоспособного и сплочённого коллектива, который будет помогать достигать долгосрочных целей бизнеса. Сотрудники рассматриваются как ключевой ресурс, которых обучают на протяжении всей карьеры. Подбор персонала происходит по учёту профессиональных навыков человека, занимаемой должности, умению контактировать с клиентами и адаптивности. В марте 2023 года был запущен проект по развитию сотрудников в области программного обеспечения. Обобщённый анализ кадровой стратегии представлен в таблице 5.

Таблица 5. Сравнительный анализ кадровых стратегий автомобильных компаний Японии

Критерий	Toyota Motor Corporation	Mazda Motor Corporation	Subaru Corporation
Основная философия	Непрерывное совершенствование и уважение к сотрудникам	Создание благоприятной среды для решения новых задач	Формирование профессионального, конкурентоспособного и сплочённого коллектива
Цель стратегии	Личный и профессиональный рост сотрудников	Достижение цели удвоения производительности	Достижение долгосрочных целей бизнеса
Подход к обучению	Специализированное обучение с глубоким погружением в производственную систему	Повышение навыков сотрудников через решение новых задач	Непрерывное обучение на протяжении всей карьеры
Критерии отбора	Гибкие навыки и способность вписаться в корпоративную культуру	Способность обеспечивать максимальное продвижение компании вперёд	Профессиональные навыки, умение контактировать с клиентами и адаптивность

Таким образом, все три компании создают условия для развития персонала и их дальнейшего карьерного роста. Toyota Motor Corporation делает акцент на непрерывном совершенствовании и интеграции сотрудников в корпоративную культуру, Mazda Motor Corporation ценит в сотрудниках способность продвигать компанию вперёд через инновации, а Subaru Corporation формирует профессиональные команды с акцентом на клиентоориентированность.

На основе рассмотренных стратегий управления корпоративным менеджментом, можно сделать идеальную модель для автомобильной промышленности Японии.

Ключевые элементы производственной стратегии: бережливое производство с гибкостью производственной линии, которое будет включать автоматизированные системы контроля качества, минимизируя человеческие ошибки, быструю переналадку оборудования, сокращая простои в работе, минимизацию отходов и адаптацию под различные рынки.

Ключевые элементы инновационной стратегии: использование системы безопасности и помощи водителю, разработка гибких платформ для электромобилей, обеспечивая тем самым плавный переход к новой мобильности, инвестиции в автономное вождение и стратегические партнёрства с технологическими компаниями.

Ключевые элементы маркетинговой стратегии: внедрение AI-ассистентов и развитие онлайн-каналов для цифровой трансформации продаж, партнёрство с лидерами мнений, которое будет усиливать доверие потребителей к компании.

Ключевые элементы финансовой стратегии: поддержание значительных денежных резервов для обеспечения финансовой устойчивости в кризисные периоды, строгий контроль операционных расходов и оптимизация налоговой нагрузки для поддержания рентабельности, а также инвестиции в НИОКР.

Ключевые элементы кадровой стратегии: непрерывное обучение и программы менторства для обеспечения профессионального роста сотрудников, гибкая система вознаграждений для мотивации выполнения поставленных стратегических целей,

Проведённое исследование по производственной, инновационной, маркетинговой, финансовой и социальной стратегиям управления корпоративного бизнеса позволило выявить особенности стратегических подходов ведущих компаний автомобильной промышленности Японии. Успех компаний данной отрасли строится на адаптации к национальной бизнес-культуре, сохраняя качество, непрерывное совершенствование и долгосрочное развитие.

#### Библиографический список

1. Japan Automobile Manufacturers Association (JAMA). The Motor Industry of Japan 2024. – Tokyo: JAMA, 2024. – 110 p.
2. Петров, А.Н. Корпоративное управление: учебное пособие. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – 438 с. – ISBN 978-5-7310-6323-4. – EDN AAXDRV.
3. Fujimoto, T. The Evolution of a Manufacturing System at Toyota. – Oxford University Press, 2022. – 320 p.

4. Mazda Motor Corporation. Sustainability Report 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mazda.com/en/company/csr/library/>.
5. Subaru Corporation. Integrated Report 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.subaru.co.jp/en/ir/library/>.
6. Toyota's Global Strategy: Leading the Mobility Revolution. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.accelingo.com/toyotas-global-strategy/>.
7. Mazda Unveils Electrified Future Strategy. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://theevreport.com/mazda-unveils-electrified-future-strategy>.
8. Subaru Global Website. Subaru's Core Technologies. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.subaru.com/engineering/core-technologies.html>.
9. Toyota Motor Corporation. Годовой отчет 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://global.toyota/pages/global\\_toyota/ir/library/annual.html](https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/library/annual.html).
10. Mazda Official Website. Mazda Global Vision 2030. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mazda.com/en/innovation/vision/>.
11. Subaru of America, Inc. Subaru Brand Strategy 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.subaru.com/brand-strategy>.
12. Toyota Financial Services. Annual Financial Report 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.toyotafinancial.com/investor-relations>.
13. Subaru Debt Management Report. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.subaru.com/investors/debt-management>.
14. Liker J.K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. – McGraw-Hill, 2021. – 384 p.

## FEATURES OF CORPORATE MANAGEMENT IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN JAPAN

**V.P. Pugach**, *Student*

**Supervisor:** *T.S. Medvedkin, Doctor of Economics Sciences, Associate Professor*

**Don State Technical University**  
**(Russia, Rostov-on-Don)**

**Abstract.** *The article analyzes the corporate management of automotive companies in Japan. The relevance of this study is due to the important role of the Japanese automotive industry in the global economy. Three leading players in the market were selected to compare the features of different management models. The study covers five key aspects of management: production, innovation, marketing, financial, and human resources strategies. The research reveals that, despite the adherence to common national management principles, each company demonstrates a unique adaptation of strategic approaches. Based on this data, the authors proposed an ideal management model for the Japanese automotive industry.*

**Keywords:** *corporate management; production strategy; innovation strategy; marketing strategy; financial strategy; and personnel strategy.*