Устойчивое развитие рынков, отраслей и компаний

Студенты бакалавриата

Ключевые факторы успеха компании и их анализ

Key factors of company success and their analysis

Галин Айдар Альбертович

Кротов Рафаэль Евгеньевич

Уфимский филиал Финансового университета при Правительстве РФ,

Экономика, 1 курс, Уфа21-1Б-110БУ

Научный руководитель: Имангулов Айдар Басырович

**Содержание**

**Аннотация**………………………………………………………………………...3

**Введение**…………………………………………………………………………..5

**Глава 1. Теоретические аспекты КФУ и их использование в управлении предприятием.**

* 1. Понятие Ключевых факторов успеха………………………………………..7
	2. Типология и сущность Ключевых факторов успеха………………………

**Глава 2. Анализ КФУ Компании Тойота и сравнение с компанией «Автоваз»**

2.1 Важнейшие принципы работы компании………………………………….11

2.2 Сравнение компаний и подведение итогов………………………………...14

**Заключение**……………………………………………………………………...18

**Список литературы**……………………………………………………………20

**Аннотация**

**К научно-исследовательской работе по теме: «Анализ Ключевых факторов успеха компании и их анализ»**

Объектом исследования являются Ключевые факторы успеха компаний.

Предметом исследования выступают анализ и выявление факторов, влияющих на успех компании.

В результате выполнения работы был подготовлен отчет содержащий подробное описание выполненных задач:

- Определены факторы, влияющие на успех компании.

- Дана общая характеристика ключевых факторов успеха

- Приведен список наиболее влияющих факторов успешности компании

- Проведен анализ факторов и способ их влияние на успех компании

- Выделены проблемы, с которыми компания может столкнуться на пути к успеху

- Определен путь развития

Основным научными результатами проведенной научно-исследовательской работы выступают: научно-обоснованные рекомендации по применению факторов, влияющих на успех компании

Перечисленные результаты проведенной научно-исследовательской работы имеют практическое значение для использования компаниями для достижения успеха, сравнение ключевых факторов успеха компании на примере Российской компании «Автоваз», и более успешной мировой компанией из Японии «Тойота», причины её успеха по сравнению с конкурентами и анализ этих факторов

**Abstract**

**To the research work on the topic: "Analysis of the key success factors of the company and their analysis"**

To the research work on the topic: "Analysis of Key factors of company success and their analysis".

The object of the research are Key factors of success of companies.

The subject of the research is the analysis and identification of factors affecting the success of the company.

As a result of the work, a report was prepared with a detailed description of the tasks performed:

- The factors influencing the success of the company were determined.

- General characteristics of the key success factors are given

- A list of the most influential factors of success of the company

- An analysis of the factors and how they affect the success of the company is completed

- The problems that the company may encounter on its way to success are highlighted

- Determined the way of development

The main scientific results of the research work are: scientifically grounded recommendations on the application of the factors influencing the success of the company

The listed results of the conducted research work are of practical importance for the use of companies to achieve success, comparison of the key success factors of the company on the example of the Russian company Avtovaz, and the more successful global company from Japan Toyota, the reasons for its success compared to competitors and analysis of these factors

## Введение

Сегодня конкурентная среда создает жесткие условия для развития успешного бизнеса. Многие бизнес-компании сталкиваются с проблемами, не успевая за современными тенденциями рынка. Перед менеджерами встают новые задачи, которые требуют немедленного решения. В связи с этим растет необходимость разработки комплекса мероприятий по повышению эффективности бизнеса компаний.
Многие бизнесмены идут по уже протоптанной «дорожке»: постановка целей, разработка функциональных обязанностей, построение системы контроля, оценка результатов работы подразделений компании и их сотрудниками. Методы, которые используются с давних времен, часто не дают желаемого результата.
На Западе развитые бизнес-компании используют новую методологию, которая стала основой успеха многих крупных компаний. В данном случае автор работы говорит о ключевых факторах успеха организации или КФУ.
КФУ - самая современная парадигма менеджмента, представляющая собой не только уникальный подход, но и прекрасный многомерный инструмент, позволяющий кардинально улучшить показатели компании, существенно повысить эффективность деятельности каждого сотрудника, каждого подразделения и компании в целом.
КФУ отражают наиболее важные задачи организации, которые позволяют сконцентрировать все усилия руководства компании на тех аспектах организационного развития, которые являются ключевыми для данной организации.
Сама методология ключевых факторов успеха очень проста, но она требует серьезного подхода и взвешенных, хорошо продуманных решений. Она предполагает наряду с определением самих ключевых факторов успеха выработку целого комплекса мероприятий по внедрению изменений в компании.
Руководители современных фирм подчас задумываются о проблеме установления цен на те или иные свои товары. Не продешевить, не завысить цену, не дать клиенту уйти к конкурирующей фирме, производящей продукт-заменитель - вот насущные проблемы, стоящие перед фирмами. Все эти аспекты требует принятия незамедлительного решения. Особенно остро данный вопрос стоит в условиях монополистической конкуренции и олигополии, так как именно она позволяет фирмам контроль и цены, и выпуск своей продукции.
Актуальность данной темы бесспорна, так как на современном этапе развития в России большинство фирм работают именно на рынках с монополистической конкуренцией и олигополией.
Объектом исследования является ключевые факторы успеха компаний.
Предметом исследования ключевые анализ и выявление факторов, влияющих на успех компании.
Целью данной курсовой работы является раскрытие понятия ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе и их роль в разработке стратегии.
Достижение поставленной цели обусловливает необходимость решения следующих задач:

Рассмотреть ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе
изучить влияние ключевых факторов успеха на стратегию предприятия
на практическом примере определить конкурентоспособность автомобильной фирмы и ключевые факторы ее успеха в отрасли

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КФУ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

## **1.1 Понятие Ключевых Факторов Успеха**

Научное определение Ключевых Факторов Успеха гласит: Ключевые факторы успеха - это ограниченное число областей деятельности, достижение положительных результатов в которых гарантирует успех в конкурентной борьбе компании, подразделению или человеку. То есть это те области, или факторы, на которых следует фокусировать внимание, чтобы добиться успеха.

«Ключевые Факторы Успеха - это те немногие области, в которых все должно обязательно идти без сбоев, чтобы гарантировать успех менеджеру или компании. Следовательно, это те сферы управленческой деятельности или работы компании, которым следует уделять особое и постоянное внимание, добиваясь в них максимальных результатов. Ключевые факторы - это не только сферы, жизненно важные для нынешнего процветания компании, но и для ее будущих успехов», - считают Боенлон и Змуд, авторы статьи «Исследование Ключевых Факторов Успеха». Они также обращают внимание на то, что есть разница между факторами успеха компании, то есть тем, что может способствовать процветанию компании в будущем, и Ключевые факторы успеха, ограниченным числом факторов, требующих постоянного внимания руководителей.

Финансовый или конкурентный успех конкретной фирмы в любой отрасли определяется ключевыми факторами успеха. Основной задачей стратегического бизнес - анализа Компании является грамотное определение именно этих факторов, которые имеют самое большое значение в достижении успеха в нелёгкой конкурентной борьбе.

Как правило, для любой отрасли характерно наличие 3-4 факторов успеха, среди которых один или два являются самыми значимыми. Например, если взять предприятие, работающее в отрасли, производящей алюминиевые или оловянные банки, то самыми значительными являются затраты на перевозку пустой тары. Значит ключевые факторы успеха (именно для этой Компании) будут - близость потребителей к заводу-изготовителю и налаженный сбыт в экономически выгодной зоне перевозок. Разрабатывая стратегию ведения любого бизнеса, необходимо грамотно определить основные Ключевые факторы успеха, чтобы сделать правильное заключение о привлекательности конкретной отрасли в целом. Оно -то и будет иметь решающее значение при выборе бизнес - стратегии отдельно взятого предприятия данной отрасли. Хотя даже в том случае, если по всем параметрам отрасль в целом является непривлекательной, это не означает, что она будет непривлекательной для отдельной фирмы. Оценку привлекательности отрасли для отдельно взятой компании нужно проводить, учитывая ряд дополнительных аспектов.

Процесс бюджетирования, отнимающий значительное время и силы, на выходе имеет набор финансовых данных на продолжительный период времени в будущем. Процесс разработки обычно происходит в атмосфере психологической предвзятости, вызванной тем, что старшие менеджеры хотят установить сложные цели для своих подчиненных, а подчиненные в свою очередь стремятся удержать свои цели (особенно если их результаты сравнимы с ними), и сопровождается внутриорганизационными спорами об адекватности плановых данных по прибылям и убыткам единиц по отношению друг к другу.

По прохождению бюджетируемого периода производится сверка данных детального бюджета с соответствующими фактическими результатами. Любые расхождения между плановыми и фактическими данными требуют разъяснения. Масса времени тратится на выяснение причин обнаруженных отклонений - даже если бюджет уже стал непригодным ввиду изменившихся условий или совершения действий, не предусмотренных на этапе подготовки бюджета. Затем эти разъяснения многократно консолидируются на все более высокие организационные уровни, так что в конце концов высшее руководство получает информацию о них. Приведенные рассуждения вовсе не означают, что процесс бюджетирования сам по себе плох. Однако, в некоторых компаниях его применение просто приводит к нежелательным последствиям.

Зачастую компаниям необходимо реорганизовывать процессы планирования, бюджетирования и формирования отчетности для ускорения цикла подготовки и расследования причин отклонений. Многие компании отслеживают нефинансовые показатели, такие как производительность труда, загрузка мощностей, брак и своевременность доставки. Однако все эти данные зачастую не агрегируются и, следовательно, не дают общей картины действительности для высшего руководства, поэтому часто их воспринимают как локальные, и полезные только для руководства среднего звена.

## **1.2 Типология и сущность Ключевых факторов успеха**

Проблема не только в том, в состоянии или не в состоянии конкретная компания в настоящих условиях реализовать факторы, которые выглядят благоприятными для конкурентоспособности. Задача в гораздо большей степени состоит в выявлении факторов, которые дают в конкретном направлении деятельности возможность успешно конкурировать. Определение ключевых факторов успеха для определенной области деятельности компании это начало пути, за которым неизбежно следует разработка мер для овладения ключевыми факторами успеха, характеризующими именно эту отрасль.

Ключевые факторы успеха классифицируются следующим образом:

Ключевые факторы успеха, основанные на научно-техническом превосходстве:

1. опыт организации научных исследований (важен в отраслях высокой технологии);
2. способность быстрого осуществления технологических и (или) организационных нововведений;
3. наличие опыта работы с передовыми технологиями.

Ключевые факторы успеха, связанные с организацией производства:

1. высокая фондоотдача (для фондоемких отраслей);
2. выгоды, связанные с местоположением предприятия;
3. наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;
4. отлаженное партнерство с хорошими поставщиками;
5. высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);

Ключевые факторы успеха, основанные на маркетинге:

1. хорошо организованная собственная распределительная сеть или наличие твердых партнерских отношений с независимой распределительной сетью;
2. умение создавать оригинальный, привлекательный и узнаваемый дизайн и бренд товаров;
3. хорошо подготовленный персонал, налаженный сбыт;
4. доступный и хорошо организованный сервис;
5. широта ассортимента, возможность выбора товаров и услуг, а также гибкость продажников;

Ключевые факторы успеха, связанные с организацией и управлением:

1. наличие эффективных и надежных информационных систем;
2. способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий;
3. опытная в данной сфере деятельности и хорошо сбалансированная управленческая команда.

Возможно выделение и других, дополнительных Ключевых факторов успеха, например:

1. высокая репутация среди потребителей;
2. доступ к финансовому капиталу;
3. признание фирмы как безусловного или одного из ведущих лидеров на рынке отрасли и другие.

Сильные предприятия могут использовать неустойчивость слабых конкурентов в свою пользу. Предприятие может быть изолировано или может подготовить достаточно сильную защиту в отношении факторов, которые делают отрасль, в целом, непривлекательной. Кроме того, может сложиться ситуация, когда продолжение работы в данной отрасли важно с точки зрения достижения успеха в других отраслях, где у предприятия есть интересы.

Оценка перспектив развития отрасли представляет собой существенную часть разработки стратегического плана предприятия с учетом характера целей и задач развития, как их представляет себе руководство предприятия. Ключевые факторы успеха должны рассматриваться как фундамент разрабатываемой стратегии, они неодинаковы для разных отраслей, а для конкретной отрасли могут меняться во времени. Задача аналитиков заключается в том, чтобы выделить 2 - 3 наиболее важных на ближайшую перспективу ключевых факторов успеха из числа базовых, которые были приведены выше (например, путем ранжирования всех выделенных факторов, имеющих значение для данной отрасли). Выделенные факторы должны потом лечь в основу стратегии предприятия.

Системы воздействия на конкуренцию, ориентированные на конкурентную стратегию, рассчитаны на имеющиеся в ней ключевые факторы успеха и развивающее их поведение. Для этого необходимо понимание конкурентных преимуществ, к которым компания стремится. Главное предназначение стратегии - это разработка системы конкурентных преимуществ, что необходимо для достижения успеха бизнеса в долгосрочной перспективе.

Глава 2. Анализ КФУ Компании Тойота и сравнение с компанией «Автоваз»

2.1 Важнейшие принципы работы компании

Toyota Motors Corporation – крупнейшая японская автомобилестроительная корпорация, также предоставляющая финансовые услуги и имеющая несколько дополнительных направлений в бизнесе. Является крупнейшей автомобилестроительной публичной компанией в мире. Компания занимает 9 место в Fortune Global 500 (2021 год).
Toyota Motors Corporation является основным членом Toyota Group. С этой компанией в основном ассоциируется бренд Toyota. Свою деятельность компания начинала с выпуска автоматических ткацких станков.

Toyota Motors Corporation была основана в качестве самостоятельной компании в 1937 году. Несмотря на то, что фамилия основателей компании звучит как Тоёда, для упрощения произношения и в качестве символа отделения деловой деятельности от семейной жизни, компании было решено дать имя «Тоёта». В Японии название «Тоёта» считается более удачным названием, чем «Тоёда, так как 8 считается числом, приносящим удачу, а слово «Тоёта», написанное катаканой, как раз состоит из 8 черт.

За последние 4 года выручка компании стабильно росла, за исключением 2020 года. Одной из главных причин снижения выручки в 2020 году стали жесткие карантинные меры, повлекшие снижение объемов производства, при этом прибыль выросла относительно двух предыдущих периодов. Снижение прибыли в 2018 году обусловлено возросшими затратами на новую модель Toyota, так как инженеры уделили много внимания смене дизайна автомобилей. В остальном можем наблюдать рост и затраты на модернизацию продукции.



Рисунок 2.1 Годовая динамика роста выручки и прибыли



Рисунок 2.2 Квартальная динамика роста выручки и прибыли

Основное направление деятельности компании Toyota Motors Corporation — компания разрабатывает, производит, собирает и продает легковые автомобили, минивэны и грузовые автомобили, а также сопутствующие детали и аксессуары.

Основные производственные мощности расположены в Японии, также крупные заводы имеются в Таиланде, США, Канаде, Индонезии, что намного облегчает поставки в разные точки планеты, ведь именно в этих местах имеется большой спрос на автомобили данной марки, и хорошая покупательская способность.

Годовая динамика выручки за период с 2017 по 2020 год ясно дает понять, что основным конкурентом для Toyota Motors Corporation является Volkswagen. Размер выручки незначительно колеблется в большую либо меньшую сторону и при детальном рассмотрении мы с Вами будем ориентироваться на годовую чистую прибыль. При приблизительно равных показателях выручки Volkswagen сильно отстает по чистой прибыли. По итогам 2020 года чистая прибыль Toyota Motors Corporation превысила чистую прибыль Volkswagen в 1,87 раза! В 1,27 раза в 2019 году, 1,25 – 2018 год и 1,65 раза в 2017 году.



Рисунок 2.3 Динамика выручки по годам

На сегодняшний день Toyota занимает одну из лидирующих позиций на рынке автомобильной промышленности, занимаясь разработкой продуктов и сервисов будущего.

Компания достаточно перспективна для инвестирования особенно в случае, если мы получим положительные результаты стратегии Toyota Environmental Challenge. Акции компании недооценены по многим показателям, что дает возможность получить хорошую доходность в будущем. На данном этапе компания может быть подвержена рискам, описанным выше. При сильном росте или падении рынка, коэффициент Beta (0,64) позволит нам оставаться в рынке, стабильно получать дивиденды и наблюдать за ростом компании в условиях инновационных прорывов и промежуточных итогов стратегий.

2.2 Сравнение компаний и подведение итогов

ОАО «АвтоВаз»- российская автомобилестроительная компания, крупнейший производитель легковых автомобилей в России и Восточной Европе. Ранее выпускали автомобили марки ВАЗ с наименованиями «Жигули», «Нива», «Спутник», «Самара», «Ока». В настоящее время производит автомобили под собственной торговой маркой Lada («Лада»), а также автомобили марки Nissan и Renault. Особенность предприятия заключается в том, что оно ориентировано на внутренний рынок, где является абсолютным лидером по продажам, и на страны СНГ. За 2021 год ими было произведено более 366 тыс. автомобилей, что делает их абсолютным лидером по производству машин в России и странах СНГ.



Рисунок 2.4 Итоги производства автомобилей в России за 2021 год.

Оценивая предприятие «АвтоВаз», мы прибегнем к SWOT и PEST анализу. SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки. При проведении PEST-анализа необходимо проанализировать возможное влияние на деятельность предприятия четырех основных факторов макроэкономической среды:

-Political (политический);

-Economic (экономический);

-Social (социальный);

-Technological (технологический).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ВОЗМОЖНОСТИ1. Получение финансовой поддержки со стороны государства.2. Рост экспорта автомобилей в страны СНГ.3. Повышение спроса на отечественные автомобили. | УГРОЗЫ1. Снижение объема продаж.3. Инфляция4. Рост курса доллара по отношению к рублю5. Риск поставки некачественныхкомплектующих.6. Изменение вкуса и предпочтения потребителей.7. Рост цен на запчасти, комплектующие изделия. |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ1. Узнаваемость бренда.2. Значительная доля рынка.3. Невысокая стоимость продукции.4. Дешевизна в обслуживание и эксплуатации.5. Повышение качества продукции. | СИЛА И ВОЗМОЖНОСТИ1. Увеличение доли рынка за счет недорогой продукции.2. Создание новой модели за счет привлечения финансовых средств.3. Использовать узнаваемость бренда для увеличения доли на рынке и экспорта в страны СНГ.4. Значимость на рынке, невысокая стоимость продукции, дешевизна в обслуживании позволят привлечь покупателей и стимулировать рост спроса на отечественные автомобили.  | СИЛА И УГРОЗЫ1. Повышение качества продукции, для вытеснения конкурентов.2. Разработка новых моделей, для увеличения объемов продаж.3. Усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии.4. Возможность потери поставщиков за счет неблагоприятной тенденции развития машиностроительной отрасли страны. |
| СЛАБЫЕ СТОРОНЫ1. Невысокое качество продукции.2. Старый модельный ряд.3. Устаревшие технологии производства продукции.4. Недостаточное количество финансовых средств.5. Низкая производительность труда.6. Несоответствие цены и качества. | СЛАБОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ1. Разработка новых моделей, повышение качества продукции, обновление производственных мощностей, за счет привлеченных финансовых средств.2. Плохая рекламная компания и все направления реформирования могут способствовать снижению спроса на отечественные автомобили.3. Использования появившихся новых технологий будет способствовать снижению уровня конкурентного давления.4. Разработка стратегии предприятия, базирующейся на зарубежного потребителя.5. Увеличение уровня доходов населения может способствовать снижению спроса на отечественные автомобили из-за несоответствия цены и качества.  | СЛАБОСТЬ И УГРОЗЫ1. Невысокое качество продукции заставляет покупателей делать выбор в пользу иностранных производителей. 2. Рост ставки по налогам приведет к увеличению расходов и снижению денежных средств.3. Рост цен на запчасти, комплектующие изделия приведет к росту себестоимости, в результате чего предприятие будет вынуждено повысить цены на продукцию. 4. Инфляция приведет к значительному росту затрат, снижению рентабельности и возможности платить по своим обязательствам. |

Рисунок 2.5 SWOT анализ компании «АвтоВаз»

|  |  |
| --- | --- |
| ПОЛИТИЧЕСКАЯ СРЕДА | 1. Нестабильная политическая ситуация в стране;2. Изменением законодательства в области охраны окружающей среды и промышленной безопасности3. изменение налогового законодательства неэффективная практика исполнения существующего законодательства |
| ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СРЕДА | 1. Рост налогов и пошлин2. Понижение курса российского рубля к доллару США и евро3. Зависимость от монопольных поставщиков услуг по транспортировке сырья |
| СОЦИОКУЛЬТУРНАЯ СРЕДА | 1. Низкая квалификация работников2. Отток работников3. Эмиграция высококлассных специалистов в другие страны |
| ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СРЕДА | 1. Отсталость существующего производства2. Низкие темпы разработки новых продуктов и услуг |

Рисунок 2.6 PEST анализ компании «АвтоВаз»

Для сравнения также приведем SWOT и PEST анализ компании «Тойота»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ1. Сильная позиция на рынке и признание бренда2. Обширная производственно-распределительная сеть3. Компания занимается исследованиями и разработками | СИЛА И ВОЗМОЖНОСТИ1. Рост мировой автомобильной промышленности - сильная позиция на рынке и признание бренда.2. Сроки и частота выпуска новых моделей - компания занимается исследованиями и разработками. | СИЛА И УГРОЗЫ1. Возрастающая конкуренция на мировом автомобильном рынке - сильная позиция на рынке и признание бренда2. Стихийные бедствия могут повлиять на структуру производства - обширная производственно-распределительная сеть |
| СЛАБЫЕ СТОРОНЫ1. Плохое распределение ресурсов по сравнению с конкурентами2. Снижение продаж в ключевых географических сегментах3. Слабое присутствие на китайском рынке | СЛАБОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ 1. Спрос на транспортные средства - снижение продаж в ключевых географических сегментах | СЛАБОСТЬ И УГРОЗЫ1. · Возрастающая конкуренция на мировом автомобильном рынке - плохое распределение ресурсов по сравнению с конкурентами |

Рисунок 2.7 SWOT анализ компании «Тойота»

|  |  |
| --- | --- |
| ПОЛИТИЧЕСКАЯ СРЕДА | 1. Политическая стабильность на большинстве основных рынков2. Соглашения о свободной торговле3. Государственная поддержка экологически чистых продуктов |
| ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СРЕДА | 1. Слабая иена против сильного доллара США2. Постепенный рост экономики США3. Быстрый рост развивающихся стран |
| СОЦИОКУЛЬТУРНАЯ СРЕДА | 1. Возрастающий интерес к гибридным автомобилям2. Возрастающий интерес к электромобилям3. Снижение мировых запасов нефти4. Изменение климата |
| ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СРЕДА | 1. Растущее использование электронной коммерции2. Тенденция мобильных технологий3. Киберпреступность |

Рисунок 2.8 PEST анализ компании «Тойота»

Подводя итоги из выше описанных характеристик компаний можно сделать вывод, что наилучшее положение на мировом рынке автомобилестроения занимает компания «Тойота» которая является мировым лидером в производстве и продаже автомобилей. «АвтоВаз» на мировом рынке вообще не занимает важную нишу, но на внутреннем рынке является безоговорочным лидером.

Заключение

Основные факторы успеха компании Тойота - это деловые стороны бизнеса, которым все компании в отрасли должны уделять внимание, поскольку конкретные результаты определяют в основном рыночный успех (или неудачу), а компетентность и конкурентные возможности - непосредственная основа прибыльности компании. В машиностроении (легковые автомобили) одни компании делают акцент на обеспечении безопасности транспортного средства (Renault), другие - на технологии производства двигателей (Honda), третьи - на дешевизне (китайские производители), Тойота же совмещает качество и доступность своих автомобилей, наряду с этим предлагая автомобили высокого класса для состоятельных людей.

Говоря о ключевых факторах успеха этой компании можно отметить: опыт организации, способность быстрого осуществления организационных и технологических нововведений, реагируя на постоянные изменения и коллапсы в окружающем мире, низкие издержки производства, высокое качество производимых автомобилей, высокая фондоотдача, низкие издержки на производство единицы автомобиля, доступ к квалифицированной рабочей силе, хорошо организованная собственная распределительная сеть, низкие издержки распределения, налаженный сбыт, высокая репутация среди потребителей и доступ к финансовому капиталу

Приоритетная аналитическая задача — это определение главных факторов успеха для Тойота, как и в отрасли для прогнозирования конъюнктуры и основных условий конкуренции. Чтобы руководитель мог решить, что наиболее, а что наименее важно для данной отрасли, он должен знать отрасль на достаточно высоком уровне. Чтобы избежать риска использования непродуманной стратегии или стремления к недостаточно важным конкурентным целям, руководителям крайне важно уметь правильно определять ключевые факторы.

Часто компании, обладающие адекватным пониманием основных факторов успеха, приобретают устойчивое конкурентное преимущество путем согласования стратегии с основными факторами успеха в отрасли и приложением максимума усилий к тому, чтобы лучше конкурентов следовать этим факторам. Действительно, использование одного или нескольких из этих факторов в качестве краеугольных камней стратегии компании является разумным подходом к формированию успешного управленческого плана.

В любой момент времени каждая отрасль имеет обычно не более трех-четырех основных факторов успеха. И среди них, как правило, один или два превосходят другие по важности. Поэтому руководителям следует избегать соблазна включать в список основных факторов успеха такие, которые не оказывают значительного влияния. Задача выявления основных факторов успеха состоит также в оценке того, что имеет большее значение для достижения конкурентного успеха, а что меньшее. Хотя многие теоретики полагают, что в некий один момент времени сложно выделить более трех-четырех факторов, а ключевыми из них являются вовсе один или два, принимать во внимание необходимо даже те, что оказывают незначительное влияние на долгосрочный конкурентный успех. Именно внимание к таким деталям обеспечит успех и конкурентоспособность предприятия на рынке.

Список литературы

1. Образцова О.И. Статистика предприятий и бизнес-статистика: учебное пособие, СПБ 2021

2. Косолапова М.В., Свободин В.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник , М. 2021

3. Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю., Костин И.Б. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров 2020

4. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие / Г.И. Шепеленко. - Ростов-на-Дону. - Москва: Феникс: МарТ, 2020

5. Фомин, П.Б. Учет факторов неопределенности и рисков в технико-экономическом обосновании инновационных проектов / П.Б. Фомин, В.З. Черняк // Экономика и предпринимательство. – 2020

6. Кузнецов В.И., Мацоян Д.О. Управление долгосрочной конкурентоспособностью предпринимательских структур в автомобилестроении. Современная конкуренция. - 2021. - № 2. - С. 26-33

7. Кузнецов В.И. Сагиева Г.С. Анализ результатов научно-технической деятельности в России сквозь призму патентной активности. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. - 2020. - № 5. - С. 89-95

8. Решетько Н.И. Функции и уровни управления конкурентоспособностью предпринимательских структур. Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы образования и науки», Тамбов, 30 декабря 2020 г.

9. Решетько Н.И. Разработка методических подходов к выбору конкурентной стратегии развития предпринимательских структур. Наука и образование в жизни современного общества: сб. науч. тр. по мат-лам Междунар. науч.-практ. конф. 29 ноября 2021 г.