

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет управления и психологии**

**Кафедра организации и планирования местного развития**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**СПОСОБЫ СОЗДАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА УСПЕХА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

|  |  |
| --- | --- |
| Работу выполнил | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_К.К. Гапоненко  (подпись) |
|  |  |
| Направление подготовки  Направленность (профиль) | 38.03.04 Государственное и муниципальное управление  Управление муниципальной собственностью |
| Научный руководитель  к.э.н., доцент | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ К.Н. Бабичев  (подпись, дата) |
| Нормоконтролер,  к.э.н., доцент | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.В. Илясова  (подпись, дата) |

Краснодар

2018

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение................................................................................................................ | 3 |
| 1 Теоретические аспекты выявления факторов успеха фирмы................................................................................................................ | 4 |
| 1.1 Понятие факторов успеха организации..................................................... | 4 |
| 1.2 Типология факторов успеха организации................................................. | 16 |
| 1.3 Использование критических факторов успеха в деятельности организации................................................................................................ | 21 |
| 2 Анализ критических факторов успеха автомобильных концернов.......................................................................................................... | 24 |
| 2.1 Критические факторы успеха компании «Toyota».................................. | 24 |
| 2.2 Критические факторы успеха компании «Ford»....................................... | 30 |
| 2.3 Сравнительны анализ факторов успеха компаний................................... | 34 |
| Заключение……………………………………………………………………… | 37 |
| Список использованных источников………………………………………….. | 38 |

# **ВВЕДЕНИЕ**

Потенциал (от лат. potentia — возможность) успеха организации в самом общем представлении – это, как раз и есть возможность достижения поставленных целей.

Данная тема актуальна в связи с тем, что большинство предприятий не становится огромными корпорациями так как большинство из них, остаются высоко развитыми на определённом уровне развития, не стремясь к укрупнению, их основная проблема в том, что они не раскрывают свой потенциал.

Цель данной работы – изучить факторы, влияющих на реализацию потенциала организации, понять их теоретические аспекты, как и где они используются, проанализировать собранную информацию, то есть критические факторы успеха.

Для достижения указанной цели необходимо решить ряд следующих задач:

* Дать определение ключевым факторам успеха фирмы
* Изучить теоретические аспекты критических факторов, способствующих реализации потенциала организации.
* Рассмотреть и проанализировать ФУ крупных автомобильных концернов.
* Провести сравнительный анализ критических факторов успеха компаний и сформулировать соответствующие выводы.

Объектом исследования выступает фактор успеха (далее – ФУ) предприятий.

Предметом исследования являются ФУ различных организаций.

Методологический основой данной работы являются труды отечественных и зарубежных учёных по теме, интернет–ресурсы.

Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка.

**1 Теоретические аспекты выявления факторов успеха фирмы**

* 1. **Понятие факторов успеха организации**

Цель любого бизнеса – улучшить свои конкурентные позиции. И даже если в какой–то момент времени сделать это не представляется возможным, каждое предприятие ставит перед собой задачу определить ключевые факторы успеха, способные помочь в достижении поставленной цели. После этого начинается активная работа в заданном направлении. Ключевые факторы успеха как управленческий инструмент компании год от года увеличивают свои продажи, укрепляя тем самым позиции на рынке, а другие терпят неудачи на этом пути. В чем отличие между ними? Дело в умении или, наоборот, неумении обращаться с таким управленческим инструментом, как «ключевые факторы успеха».

Эту научную модель создал топ–менеджер Рон Дэниэл еще в 1961 году, и с тех пор вот уже более 50 лет ею пользуются как транснациональные корпорации, так и частные предприниматели. Модель хорошо объясняет причины успеха компаний и их подразделений. По Рону Дэниэлу, если фирма или отдельно взятый бизнесмен достигают положительного результата в ограниченном количестве сфер деятельности, то конкурентная борьба будет гарантированно выиграна [14, C 59].

Модель «ключевые факторы успеха» подразумевает, что внимание нужно акцентировать на определенных направлениях бизнеса, добиваться в них максимальных результатов, не допускать никаких сбоев – и успех непременно придет. Следует четко разграничивать два понятия: ключевые факторы успеха (ФУ) и ключевые показатели эффективности (КПЭ). Если КПЭ – единица измерения успеха, то ФУ – то, что ему способствует. К примеру, открыв новую торговую точку с более низкими ценами, за счет объема продаж вы увеличите прибыль. Это будет ваш ФУ. А ключевым показателем эффективности выступит приток новых клиентов – допустим, по 10 человек каждую неделю. В любой отрасли имеются свои ключевые факторы конкурентного успеха, поэтому для разработки верной стратегии предприятия необходимо хорошо разбираться в своей сфере деятельности. Чтобы верно определить ключевые факторы успеха, нужно иметь четкое представление о миссии компании, только в этом случае вы сможете определить верный путь к намеченной цели. Люди, отвечающие за стратегию организации, обязаны отлично разбираться в сфере деятельности компании.

Есть две области, где ключевые факторы успеха играют крайне важную роль: управление рабочим процессом и управление персоналом, и ни одной из них не следует пренебрегать ни в коем случае. Одна из важных составляющих ФУ – поставленная перед фирмой задача. Ее логическим продолжением как раз и являются ключевые факторы успеха бизнеса. Современные реалии таковы, что конкурентоспособность фирмы часто зависит от ее возможности модернизировать процесс с помощью современных технологий. Если компания занимается производством какого–либо товара, то для успеха в бизнесе ей необходимо улучшить контроль качества, повысить производительность труда и снизить себестоимость продукции; лучше всего эти показатели сбалансировать. Ключевые факторы успеха компаний, работающих в сфере услуг, – это дизайн, быстрота обслуживания и профессионализм сотрудников. Если компания дистрибутивная, то для достижения успеха ей требуется создать глобальную сеть. Другой вариант – использовать грамотный мерчандайзинг для представления своего продукта. Компании, занимающиеся маркетингом, должны позаботиться об усилении бренда, о рекламе и предоставлении клиентам гарантий. Что касается человеческого фактора, то привести фирму к успеху может повышение культуры общения сотрудников, их способность принять перемены и работать в команде, а также разработка эффективной системы коммуникаций:

1) Факторы, связанные с технологией: использование инноваций в продукции; использование инноваций в процессах производства; грамотно проведенные научные исследования; наличие экспертов по технологиям.

2) Факторы, связанные с производством: высокая производительность труда; качество производства; наличие низкозатратного производства и его эффективность; оптимальное размещение производства, сводящее к минимуму его издержки; высокая фондоотдача; наличие квалифицированного персонала; дешевое проектирование и техобеспечение; возможность перестроить производство в случае изменения его размеров и моделей.

3) Факторы, связанные с распределением: наличие своей торговой сети; наличие приносящей доход розничной торговли; наличие внушительной сети дистрибьторов/дилеров; возможность быстрой доставки товара;

4) Факторы, связанные с маркетингом: большой ассортимент; хороший дизайн и упаковка; профессионализм сотрудников; проверенные методы работы с клиентами; отличный сервис и техосблуживание; возможность удовлетворения запросов клиентов; наличие гарантии на товар.

5) Факторы, связанные с квалификацией: наличие экспертов по технологиям; наличие экспертов в области проектирования; наличие талантливых сотрудников; повышение контроля качества; точная, понятная и одновременно интересная реклама; возможность вывода на рынок новой продукции.

6) Факторы, связанные с возможностями организации: умение подстраиваться под новые условия; профессионализм управляющего звена; наличие ноу–хау в системе управления; наличие информационных систем высокого качества.

7) Другие типы ключевых факторов успеха: защищенные патенты; осознание компанией своей лидирующей позиции; отличная репутация и хороший имидж фирмы; удобное расположение офисов; качественный сервис; адекватные финансовые возможности. Чтобы компания развивалась, ее специалистам нужно заняться выявлением ключевых факторов достижения успеха. Для этого необходимо уметь прогнозировать изменения в своем рыночном сегменте и учитывать возможную конкуренцию, определять виды и количество требуемых ресурсов, а также способность четко анализировать сложившуюся ситуацию и выбирать наилучшую на данный момент стратегию. [6, C 37]

На чем базируется определение ключевых факторов успеха? Для того чтобы добиться успеха в бизнесе, необходимо не только хорошее знание предмета, но и определенная мудрость. Выяснение ключевых факторов успеха помогает направить фирму по правильному пути, сделать так, чтобы она оправдывала ожидания клиентов, чтобы бизнес мог с легкостью противостоять неблагоприятным внешним воздействиям. Чаще всего ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе являются широкий ассортимент товара, его хорошее качество, доступность продукции и ее способность к улучшению. Если говорить об услугах, то в качестве ключевых факторов может выступать высокая эффективность маркетинга (и, как следствие, продаж), отличный сервис, послепродажная техподдержка и развитая дистрибьюторская сеть. Ключевые факторы успеха также связаны с размером затрат: они должны быть оптимальными по всем направлениям — идет ли разговор об эффективности приобретенного оборудования или производительности процессов, о масштабах рекламной кампании или общем состояния дел фирмы. Для каждого сегмента бизнеса существуют свои определяющие факторы. Выявить их можно следующим образом:

1) Преобразуйте критерии в факторы. Успешная компания обязана соответствовать определенным критериям. Необходимо понять, в каком направлении вам следует работать, чтобы достичь искомого соответствия. Затем нужно преобразовать выявленные критерии в факторы. На самом деле факторы и критерии зачастую являются двумя сторонами одной медали. Например, если критерий – надежность продукции, то ключевым фактором успеха предприятия будет контроль качества.

В случае когда критерий – четкое следование установленному графику доставки товара заказчику, такими факторами становятся результативность и (или) мощность производства. Каждый фактор связан с дифференциацией. Но один фактор – стоимость товара или услуги – можно назвать действительно ключевым: любому потребителю важно, чтобы цена была не слишком высокой. Для этого поставщики должны стараться снижать свои расходы. То есть получается, что цена продукции – это критерий, а повышение конкурентоспособности по затратам – ключевой фактор успеха в деятельности предприятия. Как повысить конкурентоспособность фирмы по затратам?

Следует обратить внимание на следующие позиции: стоимость расходных материалов и эффективность производства, возможность привлечения субподрядчиков и работы по аутсорсингу, расположение производственных зданий и контроль за бюджетом, размер вознаграждения и наличие систем информационных технологий. Очень многое может зависеть от размера бизнеса. Обычно чем серьезнее компания, тем меньше себестоимость реализуемого товара. Благодаря крупным масштабам появляется возможность существенно сэкономить, причем сделать это можно самыми разными способами: снизить затраты материала на единицу продукции, получить скидки у поставщиков благодаря большим объемам заказов, уменьшить накладные расходы. Последнего, к примеру, легко достичь путем распределения расходов на маркетинг (участие в торговых выставках, размещение рекламной информации в разнообразных СМИ) по более широкой доходной базе.

2) Оцените еще два фактора. Рассмотренные выше ключевые факторы успеха были связаны либо с затратами, либо с дифференциацией. Но существуют еще два фактора, значение которых для бизнеса не менее важно – это менеджмент фирмы и ее доля в определенном рыночном сегменте. Для начала выясните, велика ли роль хорошего менеджмента в вашей сфере деятельности. Скорее всего, это так. Если компания имеет сильную команду маркетологов и менеджеров по продажам, грамотных управленцев и отлично подготовленный персонал, то даже при условии выпуска самой обычной продукции она будет находиться на вершине рейтинга, чего не скажешь о фирме, производящей отличный товар, но имеющей проблемы с управлением. Что касается рыночной доли компании как ключевого фактора успеха, то непосредственной связи с критериями здесь нет [6, C. 58].

Но позиции поставщика тем сильнее, чем больше его относительная рыночная доля. Данное обстоятельство может быть выражено в различных конкурентных преимуществах. Об одном из них мы уже говорили выше – это более низкие затраты на производство или реализацию единицы товара вследствие более крупных масштабов компании по сравнению с конкурентами. Этот вопрос требует очень тщательного подхода, в противном случае что–то можно подсчитать дважды. От рыночной доли зависит репутация вашей фирмы, это своего рода показатель ваших отношений с покупателями. Опытные предприниматели знают, что наладить отношения с новыми заказчиками гораздо труднее, чем договориться о следующей продаже с уже существующими клиентами. Если компания имеет определенный вес в своей отрасли, то в плане вероятности заключения новых сделок она получает несомненное конкурентное преимущество. При этом чем больше времени и средств организация тратит на замену поставщика, тем сильнее она укрепляется на рынке, даже несмотря на проблемы и трудности, сопутствующие замене. Каждому предпринимателю известно, что найти нового бухгалтера гораздо сложнее, чем приобрести новый принтер[7, C. 64].

Также, определенным компаниям для получения заказов в условиях постоянно повышающейся конкуренции необходимо иметь сертификат ISO – Международной организации по стандартизации. Другим фирмам, чтобы не потерять завоеванные на рынке позиции, нужно переходить на более современные технологии производства. А какие–то организации в целях дальнейшего своего развития должны задуматься о повышении качества товара и даже об улучшении определенных его характеристик. При оценке своей конкурентной позиции на рынке необходимо тщательно проанализировать все ключевые факторы успеха и выделить те, наличие которых в отрасли является обязательным.

Чтобы не проиграть конкурентную борьбу и даже добиться в ней определенных успехов, нужно хорошо изучить рынок с целью выявления приоритетных аспектов деятельности. Особое внимание при этом нужно уделить ключевым факторам успеха, ведь именно от них зависит место организации в рыночном сегменте, ее возможность конкурировать с другими компаниями и получать хорошую прибыль. Стратегия развития фирмы должна опираться именно на ключевые факторы – только в этом случае можно добиться определенного конкурентного преимущества. Основная задача, стоящая перед аналитиками любой серьезной компании, – выявление ключевых факторов успеха исходя из реальных и прогнозируемых условий рынка, а также присутствующей на нем конкуренции. Ключевые факторы могут быть различными – тут многое зависит как от особенностей конкретной отрасли, так и от возможных изменений в ней под давлением внешних и внутренних обстоятельств.

При осуществлении анализа ключевых факторов нужно соблюдать определенную последовательность: выявить ключевые факторы; определить направление их изменений; найти ключевые факторы, не слишком значимые для компании; найти главные ключевые факторы успеха и произвести оценку их влияния на стратегию организации[2, C. 49].

Для конкретной отрасли в определенный момент времени обычно имеют значение не более трех–четырех факторов успеха. Большинство остальных не столь важны, и опытные аналитики обязаны уметь их отсекать. Если в список ФУ включить абсолютно все факторы, так или иначе влияющие на позицию компании в данном сегменте рынка, это помешает руководству организации сосредоточиться на главных факторах, от которых в первую очередь и зависит успех в конкурентной борьбе. Как реализовать ключевые факторы успеха организации на практике Реализация ключевых факторов успеха происходит в несколько этапов:

Этап 1. Руководство выбирает менеджеров для работы в данном направлении и организует для них специальный тренинг.

Этап 2. Каждый сотрудник должен самостоятельно ответить на вопрос: что должна уметь делать фирма особенно хорошо, чтобы получить конкурентное преимущество? В письменный ответ могут быть включены и мысли о миссии компании.

Этап 3. Сотрудники по очереди делятся с группой своими идеями, приводя аргументы в их защиту. Все это фиксируется.

Этап 4. Из перечисленных ключевых факторов успеха выделяются два–три момента, являющиеся для фирмы обязательными. Чаще всего менеджеры упоминают о понимании потребностей клиентов и найме на работу грамотного персонала.

Но не всегда именно эти факторы играют роль определяющих. Разумеется, внимание следует уделять всем сторонам деятельности компании, но концентрироваться нужно лишь на двух или трех основных. Стоит фирме показать высокие результаты именно в этих областях – и она добьется успеха, даже если по всем остальным направлениям ее показатели не будут превышать средние для отрасли.

Этап 5. После выявления главные ключевые факторы успеха анализируются самым подробным образом: определяются их сильные и слабые стороны, возможности и вероятные проблемы. Впоследствии на основе проведенного анализа осуществляется стратегическое планирование.

Выявленные ключевые факторы выступают своего рода компасом при определении верной стратегии организации, направленной на развитие бизнеса. Возможные изменения в политике фирмы и распределении ее бюджета во многом зависят именно от ФУ. Ключевые факторы успеха товара на этапе внедрения Американский экономист Дж. Купер проанализировал 195 видов промышленных товаров, внедрение 102–х из которых оказалось успешным, а 93–х закончилось провалом.

На основе полученного материала Купер выявил три ключевых фактора успеха: Преимущество товара – он обязан отличаться в лучшую сторону от продукции, реализуемой конкурентами, и потребители должны это видеть. Для повышения конкурентоспособности необходимо лучше понимать рынок и поведение клиентов, как можно точнее определять время принятия покупателями новой продукции и длительность жизненного цикла товара, четко представлять размеры потенциального рынка. То есть в данном случае ключевой фактор успеха – маркетинговое ноу–хау фирмы. Технологическое ноу–хау, выражающееся в хорошем уровне синергии научно–исследовательских и опытно–конструкторских работ (НИОКР) и производства. Если товар можно высоко оценить по всем вышеперечисленным факторам, то уровень его успеха будет около 90 процентов. Если же в расчет идет только один из трех факторов, то цифры будут скромнее: 82, 79 и 64 процента соответственно.

Следует понимать, что два ключевых фактора успеха из трех напрямую связаны с уровнем стратегического маркетинга, то есть именно от него во многом будет зависеть успех или неуспех бизнеса. И тут все в руках самой компании: если качество организации и менеджмента в фирме на высоте, то она вполне конкурентоспособна. Согласно выводам Дж. Купера, успешность компании определяется следующими факторами: Наличием первоклассного товара. Он должен обладать конкурентными преимуществами, быть уникальным и дифференцированным. Правильной маркетинговой ориентацией. Товар надо разрабатывать с учетом предпочтений клиента и особенностей рынка. Глобальной концепцией продукта. Товар изначально нужно ориентировать на мировой рынок. Тщательным первичным анализом.

Подбирать кадры и выделять деньги на углубленное технико–экономическое обоснование необходимо еще до начала разработки продукта. Точной формулировкой концепции: нужно составить подробный список задач, которые необходимо решить; выбрать целевой рынок; продумать свойства товара и его позиционирование. Структурированным планом освоения, подразумевающим переход от намеченного позиционирования к плану операционного маркетинга в терминах цены, сбыта и коммуникации.

Наличием межфункциональной координации. С выпуском товара так или иначе связаны все отделы фирмы. Необходимо построить четкую последовательность: НИОКР – производство — маркетинг. Поддержкой руководства. Здесь имеется в виду не прямое вмешательство, а создание специальной структуры поддержки, выделение ресурсов, четкое видение процесса. Использованием синергии. Необходимо с помощью технологического или коммерческого синергизма реализовать сильные стороны проекта..

В научном определении факторов успеха (далее ФУ) говорится: ФУ являются ограниченное число областей деятельности, достижение положительных результатов в которых, обеспечивает успех в конкурентной борьбе компании. То есть, это те области или факторы, на которые следует сосредоточить внимание, чтобы добиться успеха.

«ФУ являются те немногие области, в которых все должно идти плавно и чётко, чтобы гарантировать успех менеджера или компании. Следовательно, это те области управления или работы компании, которым следует уделять особое и постоянное внимание, достигая в них максимальных результатов.

ФУ являются не только те области, которые важны для нынешнего процветания компании, но и для ее будущего успеха.

Также можно обратить внимание на то, что существует различие между факторами успеха компании, то есть тем, что может способствовать процветанию компании в будущем, а также ключевым факторам успеха и ограниченному числу факторов, которые требуют постоянного внимание менеджеров[5, C. 37].

Финансовый или конкурентный успех конкретной фирмы в любой отрасли определяется ФУ. Основная задача стратегического бизнес–анализа компании – правильно определить именно эти факторы, которые имеют огромное значение для достижения успеха в сложной конкурентной борьбе.

Как правило, для любой отрасли существует 3–4 фактора успеха, среди которых один или два являются наиболее значимыми. Например, если вы берете предприятие, работающее в промышленности, производящей алюминиевые или жестяные банки, то наиболее значимыми являются расходы на транспортировку пустых контейнеров.

Таким образом, критическими факторами успеха станут: близость потребителей к производителю и скорректированные продажи в экономически выгодной транспортной зоне.

При разработке бизнес–стратегии для любого бизнеса необходимо правильно определить ФУ, чтобы сделать правильный вывод о привлекательности конкретной отрасли в целом.

Это будет иметь решающее значение при выборе бизнес–стратегии для отдельного предприятия в данной отрасли. Хотя даже если во всех отношениях отрасль в целом непривлекательна, это не означает, что она будет непривлекательной для отдельной фирмы. Оценка привлекательности отрасли для одной компании должна проводиться с учетом ряда дополнительных аспектов.

Процесс составления бюджета, требующий значительных затрат времени и усилий, в будущем может содержать множество финансовых данных. Процесс развития обычно происходит в атмосфере психологического уклона, вызванного тем, что руководители высшего звена хотят установить сложные цели для своих подчиненных, а подчиненные в свою очередь, как правило, сохраняют свои цели (особенно, если их результаты сопоставимы с ними), и сопровождаемые внутренними спорами относительно адекватности планируемых данных о единицах прибыли и убытков относительно друг друга.

Часто компаниям необходимо реорганизовать процессы планирования, бюджетирования и отчетности, чтобы ускорить цикл подготовки и исследования причин отклонений. Многие компании отслеживают нефинансовые показатели, такие как производительность труда, использование мощностей, лома и своевременность доставки. Однако все эти данные часто не агрегируются и, следовательно, не дают общей картины реальности для высшего руководства, поэтому они часто воспринимаются как локальные и полезны только для среднего менеджмента[2, C. 51].

* 1. **Типология факторов успеха организации**

Проблема заключается не только в том, сможет ли какая–либо конкретная компания или нет в нынешних условиях реализовать факторы, которые выглядят благоприятными для конкурентоспособности.

Задача в гораздо большей степени – выявить факторы, которые позволяют конкурировать в определенном направлении деятельности.

Идентификация ФУ для конкретной области деятельности компании – это начало пути, за которым неизбежно следует разработка мер по освоению критических факторов успеха, характерных для данной отрасли[2, C. 97].

ФУ классифицируются следующим образом:

1) Основные факторы успеха, основанные на научно–техническом превосходстве:

* опыт организации исследований (важных в отраслях высоких технологий);
* способность быстро внедрять технологические и (или) организационные нововведения;
* Опыт работы с передовыми технологиями.

2) ФУ, связанные с организацией производства:

* низкие издержки производства;
* высокое качество промышленных товаров;
* высокая производительность капитала (для капиталоемких отраслей);
* преимущества, связанные с расположением предприятия;
* доступность квалифицированной рабочей силы;
* налаженное партнерство с хорошими поставщиками;
* высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);
* низкие затраты на НИОКР (научные исследования и разработки) и технологическую подготовку производства;
* гибкость в производстве различных моделей и размеров, возможность учитывать индивидуальные запросы клиентов.

3) ФУ на основе маркетинга:

* хорошо организованная частная распределительная сеть или прочные партнерские отношения с независимой распределительной сетью;
* низкая стоимость распределения;
* Своевременная доставка;
* хорошо обученный персонал, хорошо зарекомендовавшие себя продажи;
* доступное и хорошо организованное обслуживание;
* точное выполнение заказов и отлаженных механизмов обработки жалоб;
* широта ассортимента, выбор товаров и услуг, а также гибкость продавцов;
* привлекательная, надежная и удобная упаковка;
* наличие гарантий на товары и гарантии исполнения обязательств.

4) ФУ на основе знаний и опыта:

* профессиональное мастерство, признанный талант (фактор имеет большое значение в сфере профессиональных услуг);
* владение секретами производства;
* способность создавать оригинальные, привлекательные и узнаваемые дизайн и фирменные продукты;
* опыт в конкретной технологии для создания продукта;
* использование неожиданных рекламных технологий;
* Способность быстро разрабатывать и продвигать новые продукты.
* Критические факторы успеха, связанные с организацией и управлением:
* наличие эффективных и надежных информационных систем;
* способность руководства быстро реагировать на меняющиеся рыночные условия;
* опыт работы в этой сфере деятельности и сбалансированная управленческая команда.

Можно выделить другие, дополнительные ФУ, например:

* высокая репутация среди потребителей;
* доступ к финансовому капиталу;
* признание компании как безусловного или одного из ведущих лидеров рынка в отрасли и других.

Таким образом, существует множество критических факторов успеха, и сложное взаимодействие этих факторов между собой обеспечивает успех предприятия в конкурентной борьбе.

Любая компания, работающая на определенном рынке, пытается оценить перспективы развития отрасли и ее конкурентные позиции на рынке этой отрасли. Одной из основных задач оценки перспектив развития отрасли является подведение итогов конкурентного анализа отрасли и представление комплексной картины перспектив развития отрасли как краткосрочных, так и долгосрочных, срок[4, C. 32].

Среди многих возможных оценок перспектив развития отрасли особое внимание следует уделить следующему:

* Рост потенциала отрасли.
* Являются ли преобладающие движущие силы отрасли благоприятными или неблагоприятными для всей отрасли и отдельных стратегических групп.
* Возможность входа или выхода крупных компаний в отрасли и последствий таких изменений.
* Стабильность спроса на продукцию отрасли и факторы ее колебаний в краткосрочной и долгосрочной перспективе (например, сезонность, фаза жизненного цикла отрасли, наличие товаров–заменителей).
* Тенденции изменения конкурентных сил.
* Серьезность и сложность проблем отрасли в целом.
* Степень неопределенности в отношении будущего отрасли и связанной с ней оценки рисков инвестиций.
* Оценка превосходства прогнозируемого уровня средней рентабельности в отрасли по сравнению с тем же показателем для национальной экономики.

Общий вывод о перспективах развития отрасли в целом может быть более или менее привлекательным. У конкретной компании могут быть свои дополнительные критерии привлекательности отрасли.

Сильные предприятия могут использовать нестабильность слабых конкурентов в своих интересах. Предприятие может быть изолировано или может обеспечить достаточно сильную защиту от факторов, которые делают отрасль непривлекательной. Кроме того, может быть ситуация, когда продолжение работы в этой отрасли важно с точки зрения достижения успеха в других отраслях, где интересы компании[5, C. 38].

Оценка перспектив развития отрасли является неотъемлемой частью разработки стратегического плана для предприятия с учетом характера целей и задач развития, как представляет руководство компании. Критические факторы успеха следует рассматривать как основу разрабатываемой стратегии, они не одинаковы для разных отраслей промышленности, а для конкретной отрасли они могут меняться со временем. Задачей аналитиков является выявление 2 – 3 наиболее важных для краткосрочных критических критических факторов успеха из основных, которые были изложены выше (например, путем ранжирования всех выявленных факторов, имеющих отношение к отрасли). Затем определенные факторы должны формировать основу стратегии предприятия.

Конкурентоспособные стратегически ориентированные системы влияния на конкуренцию рассчитаны на критические факторы успеха и их поведение в развитии, которые присутствуют в нем. Это требует понимания конкурентных преимуществ, к которым стремится компания. Основная цель стратегии – разработать систему конкурентных преимуществ, которая необходима для достижения успеха в бизнесе в долгосрочной перспективе [5, C. 39].

Открытие нескольких наиболее важных факторов успеха предприятия, применительно к уже существующим и предсказуемым условиям для развития отрасли и конкуренции в ней, является одной из важнейших аналитических задач при разработке стратегии. Руководители управленческого уровня организации должны прекрасно знать свою сферу деятельности, чтобы определить, что является первостепенным, а что менее важно в конкурентной борьбе и какие ресурсы необходимы для этого.

Неправильное понимание тех или иных факторов приведет к разработке ошибочной стратегии, и, наоборот, правильная идентификация основных показателей успеха в этой конкретной отрасли может обеспечить значительное преимущество перед конкурирующими компаниями и получить более стратегическую позицию в магазине[2, C. 54].

Чтобы разработать хорошую стратегию, необходимо использовать все критические факторы и, по крайней мере, один из них для достижения очевидного превосходства.

Критические факторы успеха в разных отраслях промышленности сильно различаются и со временем меняются. У лиц, принимающих решения, не должно возникать соблазн рассматривать все критические факторы как заметные факторы: если список критических факторов успеха слишком велик, он не будет выполнять свою основную функцию – определить основные факторы, которые будут определять успех в конкуренции не только для краткосрочных, а также в долгосрочной перспективе[6, C. 78].

Из этого видно, что критическими факторами успеха являются основные лакмусовые бумаги конкурентного и финансового успеха. Поиск их является одним из главных приоритетов в разработке долгосрочной успешной стратегии. Общие выводы относительно перспектив конкурентного развития отрасли в целом могут быть очень привлекательными. Каждое отдельное предприятие может также иметь свои собственные оригинальные критерии оценки привлекательности отрасли. Даже при недвусмысленном ухудшении ситуации в отрасли, в некоторых случаях, он может прийти на помощь.

* 1. **Использование критических факторов успеха в деятельности организации**

Внешние рынки, другая культура потребителей и принципов ведения бизнеса за рубежом – очевидно, это будут первые проблемы, с которыми сталкивается любая компания в начале своей международной экспансии.

Решением будет организация собственного обслуживания «иностранной разведки». И чем раньше, тем лучше. Его основная цель – извлечь, систематизировать и анализировать информацию о внешних рынках и тенденциях развития, потребителей, потенциальных партнеров и конкурентов.

Эта информация имеет жизненно важное значение для принятия критических управленческих решений в международном бизнесе. И даже если эта услуга будет представлена ​​только одним сотрудником отдела маркетинга, важно, чтобы эта работа продолжалась.

Неподготовленность организации к расширению международного бизнеса. Главная проблема заключается в персонале, отсутствии необходимой компетенции. И это не ограничивается незнанием языков, особыми условиями и правилами делового общения. Проблема гораздо серьезнее. Необходимо создать и развить команду специалистов, которые свободны от маломасштабного подхода, которые готовы работать в условиях межкультурных различий, нетривиальных задач и постоянных изменений. Это налагает чрезвычайно строгие требования к системе отбора и развития персонала, а также профиля успешного менеджера[5].

Еще одна серьезная задача для топ–менеджеров международной компании – оптимальная организационная структура. Организационная структура международной корпорации отличается от структуры местной компании во многом таким же образом, что автомобиль Формулы 1 отличается от обычного серийного автомобиля. Как правило, используются матричные и дизайнерские формы организационных структур, в первую очередь из–за его гибкости, эффективности и масштабируемости. Но из–за их сложности они предъявляют повышенные требования к компетенции менеджеров и ответственности и мотивации сотрудников. Также важно, чтобы организационная структура в быстрорастущих компаниях должна подвергаться регулярному обзору и оптимизации.

Различные риски – следующий пункт в нашем списке наиболее значимых проблем. Главная опасность сопряжена с финансовыми, инвестиционными и валютными рисками. Компании нуждаются в четкой системе оценки рисков. И это, скорее всего, будет реализовано через сильную аналитическую группу в финансовом отделе, интеллектуального международного юриста и, возможно, привлечение внешних консультантов в наиболее серьезных случаях.

Отсутствие значимой рыночной стратегии – это, пожалуй, самый верный способ привести к провалу любой международной экспансии. Особенно, когда речь заходит о работе на высококонкурентных западных рынках. Большинство успешных белорусских компаний начали свое путешествие в начале 90–х годов, выйдя на все еще незанятые рынки республик бывшего СССР, которые начали демонстрировать огромные темпы роста. И у большинства вначале не было сформулированной стратегии. Но к началу этого столетия явная рыночная стратегия стала императивом. И именно хорошо продуманная стратегия позволяет белорусским компаниям развивать успех, полученный в начале [4].

Информационная система, а точнее ее отсутствие или недостаточное развитие, – это еще один способ провалить международный бизнес. Без четкой связи между филиалами и центром, без регулярного и своевременного обмена управленческой информацией, нормальное функционирование международной компании просто невозможно. При создании такой системы чрезвычайно важно учитывать перспективу быстрого роста и немедленно создавать систему для роста. И это подразумевает тщательный анализ вариантов, значимый выбор решений и хорошо спланированную реализацию, которая учитывает специфику организации [5].

**2 Анализ критических факторов успеха автомобильных концернов**

**2.1 Критические факторы успеха компании «Toyota»**

Японский автопроизводитель Toyota поднял свой прогноз в третий раз за финансовый год, который закончился 31 марта 2018 года. Теперь он рассчитывает получить чистую прибыль в размере 1,9 триллиона иен (18,8 млрд долларов). Этот результат может стать абсолютным показателем с момента основания компании в 1937 году. Если прогноз руководства будет выполнен, то чистая прибыль Toyota увеличится на 98 % по сравнению с предыдущим финансовым годом. В апреле 2017 года – марте 2018 года Toyota заработала 962 млрд. Иен (9,3 млрд. Долларов США). Ранее аналитики группы прогнозировали, что прибыль компании составит 1,67 трлн иен [17].

«Перспективный прогноз прогноза основан на повышении эффективности наших действий: снижение затрат и маркетинговая деятельность. Мы изменили ожидания по международному обменному курсу», – говорится в заявлении Toyota.

Несмотря на первенство, Toyota серьезно готовится к угрозе со стороны американских производителей. Кроме того, японцам придется противостоять агрессивной политике Volkswagen, которая все больше инвестируется в производство в Соединенных Штатах и ​​Китае[15].

За октябрь–декабрь 2017 года Toyota сообщила о пятикратном увеличении чистой прибыли – до 525 млрд. Иен (5,21 млрд. Долларов) с 99,9 млрд. Иен (9,8 млрд. Долларов) за тот же период годом ранее. Что касается обычной доли, это составляет 165,7 йен (1,6 доллара). Выручка за IV квартал 2013 года в годовом исчислении увеличилась на 24 % – с 5,32 трлн иен до 6,59 трлн иен (что примерно равно росту с 51 млрд долларов до 64 млрд долларов).

Эксперты объясняют это резкое повышение производительности падением японской йены, которое ускорилось к концу 2017 года.

«После землетрясения в 2011 году и отзыва сотен тысяч автомобилей в течение нескольких лет Toyota постепенно восстанавливает свои позиции.

Снижение курса йены является важным фактором успеха компании: поэтому она становится более конкурентоспособной на мировом рынке. Это особенно заметно по сравнению с корейскими автопроизводителями, потому что южнокорейский выигрыш в последнее время несколько подорожал », – говорят японские аналитики

Тем не менее, в течение января 2014 года. Иена заметно укрепилась: если месяц назад она стоила около 105 иен за 1 доллар, то теперь она составляет 101 иен. Углубление национальной валюты стало сегодня одной из причин краха японского фондового рынка – за один день индекс Nikkei упал на 4,2 %, а акции Toyota упали на 5,7 %.

До сих пор Toyota не угрожает темпу роста – прогноз на 2016–1917 финансовый год составлен на основе курса в размере 100 иен за 1 доллар.

Кроме того, аналитики предполагают, что к концу 2018 года японцы валюта подешевеет до 110 иен / доллар, а обесценение японской валюты на американскую увеличит годовую операционную прибыль Toyota на 40 миллиардов иен всего на 1 иен.

Toyota является одним из ведущих автопроизводителей. Компания сохранила статус крупнейшего в мире автопроизводителя в первой половине 2018 года, обогнав американский концерн General Motors и немецкий Volkswagen и повысив продажи своих автомобилей на зарубежных рынках до рекордного уровня. По итогам первой половины 2013 года продажи достигли 9,111 млн. Единиц.

Toyota вернула себе титул мирового лидера в 2017 году, снова обогнав американского конкурента General Motors с точки зрения глобальных продаж.

В 2011 году Toyota потеряла лидерство из–за землетрясения и цунами в Японии и затопления в Таиланде, что нарушило цепочку поставок автогиганта. Московский офис Toyota был открыт в 1998 году.

Теперь Toyota является третьим мировым производителем автомобилей после General Motors и Ford. Это крупнейшая дилерская сеть в мире. Это высококачественный сборный автомобиль со всего мира. Интересно понять, как фабрика по производству ткацких машин прошла путь к мировому лидеру, имя которого всегда связано с мировым именем.

Одной из очевидных черт не только Toyota, но и большинства других крупных международных компаний является выдающаяся личность менеджера. В успешных международных компаниях лидер несет ответственность за видение, разработку стратегии, инициирование масштабных изменений, развитие корпоративного бренда. Успех компании на международной арене напрямую зависит от личных качеств, видения и харизмы лидера.

Внутренний брендинг компании и мощный PR, регулярные действия по созданию команды, поддержка единого корпоративного духа на всех уровнях управления, реальная забота о штаб–квартире для филиалов – это неполный, но впечатляющий список целей, которые Toyota стремится работать со своими сотрудниками.

Огромный скачок в эффективности Toyota дал перевод в онлайн–часть бизнес–процессов и всех информационных потоков. Интернет является идеальным средством для удаленного обмена информацией и ее распределенной обработки. В процессе перехода к онлайн–бизнес–процессам ключевыми факторами стали такие ключевые факторы, как четкое планирование процесса внедрения, обучение персонала, быстрый Интернет, хорошо продуманная информационная и аппаратная инфраструктура и защита информации.

Как уже упоминалось выше, одним из основных факторов успеха и ключом к устойчивому росту для Toyota была продуманная рыночная стратегия, основанная на тщательном анализе ситуации на внешних рынках и тенденциях развития отрасли. Для успешной реализации стратегия компании основана на поддержке персонала и сопровождается соответствующими изменениями в технологиях и бизнес–процессах.

Для обеспечения быстрого роста международной корпорации жизненно необходима система клонирования для новых подразделений и филиалов.

Он создается с использованием всего опыта, накопленного в корпорации, формализуется с использованием системы четких правил и реализуется, как правило, кросс–функциональной командой проекта.

Культура коммуникации, ориентация на самообучающуюся организацию является обязательной практикой для Toyota, а также для подавляющего большинства крупных международных компаний. Одним из основных конкурентных преимуществ Toyota является способность накапливать успешный опыт и быстро распределять его по всей организации.

Регулярные встречи ключевых сотрудников региональных отделений, хотя и дорогостоящие, но в то же время несут огромную ценность для развития бизнеса, позволяют избежать ошибок и использовать лучший опыт, накопленный в компании.

Руководство компании создало список из 14 пунктов, строгое соблюдение которого удерживает компанию в позиции одного из мировых лидеров:

1) Принимать управленческие решения с долгосрочной перспективой, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям.

2) Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем.

3) Используйте схему «тянуть», чтобы избежать перепроизводства. Организация производства продукции требует, чтобы потребитель получал то, что ему нужно, в нужное время и в нужном количестве.

4) Совместите объем работы. Чтобы создать надлежащее бережливое производство и добиться улучшения качества обслуживания, необходимо выровнять график производства, причем не всегда строго следуя порядку получения заказов.

5) Остановите производство, если этого требует качество.

6) Стандартные задачи и делегирование полномочий сотрудникам являются основой для постоянного совершенствования.

7) Используйте визуальный контроль, чтобы гарантировать, что никакая проблема не останется незамеченной.

8) Используйте только надежную, проверенную технологию.

9) Просветите лидеров, которые полностью знают свой бизнес, исповедуют философию компании и могут научить других об этом.

10) Образовать выдающихся людей и сформировать команду, исповедующую корпоративную философию.

11) Уважайте своих партнеров и поставщиков, задавайте им сложные задачи и помогайте им улучшаться.

12) Если вы хотите понять ситуацию – посмотрите на все своими глазами.

13) Внесите решение без спешки после взвешивания всех возможных вариантов.

14) Сделайте свою компанию учебной организацией за счет неустанного анализа и постоянного совершенствования.

Компания преуспевает, потому что она создает противоречия и парадоксы во многих аспектах организационной жизни. Сотрудники должны работать в атмосфере, где они постоянно сталкиваются с проблемами и проблемами и должны предлагать свежие идеи. Вот почему Toyota постоянно развивается. Твердые и мягкие инновации работают в тандеме, они заставляют компанию двигаться вперед. Но эксперты и конкуренты, оценивая причины успеха компании, часто не придают никакого значения противоречиям. Toyota уверена, что эффективность не может гарантировать успех. Ни одна компания не практикует Тейлоризм лучше, чем Toyota. Компания рассматривает рабочих не просто как пару рук, а как специалистов.

Поэтому Toyota делает большие инвестиции в людей и в организационном потенциале, компания собирает идеи повсюду – в мастерских, в офисе, в отрасли.

Изучение человеческого сознания показало, что когда человек сталкивается с противоположными точками зрения, он видит другие аспекты проблемы и находит эффективное решение. Вот почему Toyota поддерживает противоречивые мнения в организации и вынуждает сотрудников искать решения, опираясь на противоречия, но не добиваясь компромиссов. Такие тенденции порождают инновационные идеи, которые помогают компании оставаться впереди своих конкурентов.

**2.2 Критические факторы успеха компании «Ford»**

Непрерывное улучшение было ключевым фактором в работе Генри Форда. Каждый сотрудник мог участвовать в разработке производства и предлагать, что можно сделать более эффективно и как.

«Работайте лучше, чем раньше, только таким образом может быть оказана помощь и обслуживание для всех стран. Это всегда можно достичь. »

Форд последовательно придерживался правила: лучше продать большое количество автомобилей с небольшой прибылью, чем небольшое количество с большим. Выполнение невозможного и воплощение невозможного последовательно сопровождало Ford Motor Company вплоть до его развития и становления лидером отрасли.

«Я абсолютно отказываюсь считать все невозможным. Я не нахожу, что на земле был по крайней мере один человек, который был бы настолько осведомлен в определенной области, что он мог бы уверенно утверждать возможность или невозможность чего–то. »

В производстве Ford придерживался следующих принципов:

* Работник не должен делать более одного шага и наклоняться вперед или боком.
* Рабочий ничего не поднимал и не тащил.
* Работник должен выполнить только одну простую операцию.

1 апреля 1913 года Форд запустил конвейер. После появления конвейера на сборку автомобиля прошло 93 минуты, в то время как в других автомобильных компаниях потребовалось полдня.

После введения производства конвейера Генри Форд сократил рабочий день до 8 часов, представил шестидневную рабочую неделю и стал человеком, который «изобрел» выходной.

Монотонность работы конвейера позволила Форду нанять даже людей с ограниченными возможностями, которые успешно справились со своими обязанностями. Форд использовал принцип трубопровода и в организационной структуре: каждый сотрудник отвечал за возложенную на него работу.

Желание сделать автомобиль предметом массового спроса позволило Ford Motor Company стать наиболее ориентированным на потребителя. Даже в период взрывных продаж проблема увеличения прибыли не была важной для Ford, которая резко критиковала акционеров.

«Ведение бизнеса на основе чистой прибыли – предприятие чрезвычайно рискованное. Это своего рода азартная игра, которая продолжается неравномерно и редко выдерживается более нескольких лет. Задача предприятия – производить для потребления, а не для прибыли или спекуляции. »

**2.3 Сравнительный анализ факторов успеха компаний**

Ключом к успеху стратегического доминирования является желание и способность учиться у конкурентов (иногда и партнёров). Японским компаниям это удалось. В качестве примера можно привести сотрудничество нескольких крупнейших японских автомобильных концернов, которые продолжают взаимосвязь и по сей день, это: Toyota – Honda – Mitsubishi – Nissan. Данные компании являются эталоном того, как конкуренты могут стать партнёрами, они используют тактику «разделяй и властвуй», объединяя свои силы против Американских и Европейских автоконцернов. Однако при создании альянсов существует опасность утечки конкурентам важной технологической и другой информации, которая составляет основу деятельности фирмы. Такая односторонняя передача информации должна быть предотвращена путем создания надлежащих барьеров, которые фирма должна защищать своей основной компетенцией, не требуя средств. Это непросто сделать, если компания является членом небольшого числа стратегических альянсов, и небольшое количество организаций вовлечено в эти союзы и/или когда между организациями профсоюза развиваются стабильные отношения[4, C. 87].

Еще в 1958 году первая модель японской компании, предназначенной для Соединенных Штатов, потерпела неудачу на американском автомобильном рынке. Маленький автомобиль, носивший название Toyota Crown, был оснащен слабым двигателем, который быстро перегревался на американских длинных автомагистралях, имел нормальный внешний вид и, естественно, не мог сравниться с дорожными крейсерами американских компаний Ford (Ford), Buick (Cheick), Chevrolet – большие, длиной до 7 метров, способные легко переносить пассажиров из пункта A в пункт B. Экономика, компактность и дешевизна – все эти факторы были актуальны для японского автомобильного рынка, но они не соответствовали реалиям Америки в 1960–х годах.

Десять лет спустя Toyota вернулась в США с невероятно успешной Corona, чей успех помог компании закрепиться на американском автомобильном рынке.

Невероятный успех Toyota и Lexus на американском рынке также был «оценен» правительством США. В 1995 году, по иронии судьбы, также в мае министерство торговли внесло предложение о введении 100 % –ного налога на все автомобили Lexus, импортированные в Соединенные Штаты. Тогда неприятная ситуация была решена миром, но по самой попытке введения ограничительных обязанностей американские власти признали, что японцам удалось добиться того, что они пытались захватить сегмент продаж автомобилей премиум–класса в Америке.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе теоретического и практического исследования был изучен вопрос создания и реализации потенциала успеха в современной организации. Результаты исследования можно свести к следующим основным положениям:

1) 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.

2) Изучены теоретические аспекты критических факторов, способствующих реализации потенциала успеха организации. Было выявлено, что критические факторы успеха – это стратегические задачи и результаты деятельности, к которым компания должна стремиться для повышения своей конкурентоспособности и достижения успеха на рынке.

3) Проанализированы факторы успеха крупных автомобильных концернов «Toyota» и «Ford»:

* В первом случае таковыми являются выдающаяся личность менеджера, ответственного за видение, разработку стратегии и видение, а также мощный PR, регулярные действия по укреплению компанды и поддержке корпоративного духа. Также основных фактором успеха компании является продуманная рыночная стратегия, которая основана на тщательном анализе ситуации на внешних рынках, и стратегия компании по поддержке персонала и постоянным изменениям в технологиях и бизнес процессах.
* В случае с компанией «Ford», главным ключевым фактором в работе было непрерывное улучшение методов производства и возможность у каждого сотрудника принять участие в разработке этих методов. Кроме того, важную роль сыграл «принцип трубопровода» в организационной структуре, когда каждый сотрудник отвечал за возложенную на него работу и становился своеобразной гайкой в огромном механизме.

4) Проведён сравнительный анализ критических факторов успеха компаний «Toyota» и «Ford», несмотря на то что эти компании довольно похожи по организации процесса производства и даже становились партнерами, объединяя свои силы против европейских и американских конкурентов. В обеих компаниях делается акцент на работника/сотрудника, проводятся целые компании по «тимбилдингу» и укреплению отношений между работниками. Однако в случае с «Toyota», они прошли долгий и сложный путь и смогли удержаться на плаву благодаря таким факторам успеха как снижение курса йены или временное смягчение внешней экономической политики европейских государств.

Руководстве компании «Ford» же, действовало менее рискованно как на своем рынке, так и за границей. Генри Форд считал, что задачей предприятия является производство не для прибыли и спекуляции, а для потребления. Желание сделать автомобиль предметом массового спроса позволило Ford Motor Company стать наиболее ориентированным на небогатого потребителя и добиться нынешних успехов.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: учебное пособие / В.В.Адамчук, О.В. Романов и др. — М.: ЮНИТИ, 2012. — 407 с. — ISBN 5-238-00042-1
2. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. / С.В. Алексеев. — М.: Советский спорт, 2015. — 687 c. — ISBN 978-5-238-02540-7
3. Анализ эффективности использования рабочей силы / Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Под общ. Ред. Л.Л. Ермолович Мн. – 2014. – 465 с. — ISBN: 978-5-85971-745
4. Ансофф, И. Стратегическое управление: учебное пособие Сокр. пер.с англ. / И.Ансофф – М. : Экономика, 2013. – 519 с. — ISBN 978-0-230-52548-1
5. Анцупов, А.Я. Социально–психологическая оценка персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А.Я. Анцупов. — М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. — 391 c. — ISBN: 978-5-392-21901-8
6. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: Учебник для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ю.А. Арутюнов. — М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. — 416 c. — ISBN: 978-5-238-01664-1
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т.Ю. Базаров. — М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. — 239 c. — ISBN 978-5-4468-1337-7
8. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. — М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. — 440 c. — ISBN 978-5-238-01605-4
9. Беляев, А.А. Антикризисное управление.: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. — М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. — 310 c. — ISBN 978-5-238-01580-4
10. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. — М.: ИНФРА–М, 2012. — 299 c. — ISBN 978-5-16-005070-6
11. Виноградова, М.В. Основы дипломного проектирования: Учебно–методическое пособие для студентов специальности «Менеджмент организации» / М.В. Виноградова. — М.: Дашков и К, 2013. — 272 c. — ISBN:978-5-394-01991-3
12. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин. – 3–е изд., доп. – М.: Издательство НОРМА, 2014. – 448 с. — ISBN 455–5–480– 01323–3.
13. Десслер Гари. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. Р.И. Шленова. — М.: Издательство «БИНОМ», 2014. — 432 с. — ISBN 0-13-026361-3.
14. Дэниэл Рон. Ключи к успеху. М: Издательство «ЮГРА», 2014 — 112 с. — ISBN 5-7989-0037-1.
15. Официальный сайт компании «Toyota» [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.toyota.com
16. Официальный сайт компании «Ford» [Электронный ресурс] - Режим доступа: [www.ford.com](http://www.ford.com)
17. Отчёт о прибылях и убытках «Toyota» [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://ru.investing.com/equities/toyota-income-statement