

Дудин М. Н.

*доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры «Менеджмент организации»,
Российская академия предпринимательства
e-mail: dudinmn@mail.ru*

Верников В. А.

*кандидат экономических наук, доцент кафедры «Бухгалтерский учет»,
Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова
e-mail: vernikov72@mail.ru*

Ключевые факторы успеха предпринимательской структуры в условиях инновационного развития

Цель статьи заключается в рассмотрении теоретических и методических определений ключевых факторов успеха предприятия. Для достижения поставленной цели нужно решить следующие задачи: определить понятие ключевых факторов успеха предприятия; рассмотреть схему идентификации ключевых факторов; провести исследование применяемых методик анализа ключевых факторов организации на примере методики системы FAROUT и расчета интегрального показателя оценки успешности деятельности организации.

Ключевые слова: *успех, факторы успеха, бизнес, прибыль, FAROUT, бенчмарке-
тинг.*

Dudin M. N.

*Doctor of Science (Economics), associate professor,
professor of «Management organization» department,
Russian Academy of entrepreneurship*

Vernikov V.A.

*PhD (Economics), associate Professor of «Accounting» department
REU im. G. V. Plekhanov*

Key success factors of the entrepreneurial structures in the conditions of innovative development

The aim of the article is to consider the theoretical and methodological definitions of key success factors of the enterprise. To achieve this goal, we need to solve the following tasks: to define the concept of key success factors of the company; to consider scheme for the identification of key factors; to conduct a study of the applied methods of analysis of the key

factors of the organization on the example of methodology of system FAROUT and calculation of integral index for evaluating the success of the organization.

Keywords: *success, success factors, business, profit, FAROUT, benchmarking.*

Кардинальное изменение во взаимодействии внутренних и внешних факторов бизнес-среды вызвали настоятельную потребность пересмотра сложившихся представлений относительно выработки разнообразных альтернативных подходов и моделей.

В 1960-х гг. стратегическая мысль концентрировалась на координации и интеграции функциональной деятельности, затем внимание менеджеров сместилось к маркетинговым проблемам с упором на оптимизацию товарно-рыночных комбинаций, а в 70-х гг. на базе моделирования фирменного опыта («кривой обучения») была разработана теория стратегии, ориентированная на укрепление конкурентных позиций.

Расширение масштабов производства и оптимизация товарной номенклатуры также давали эффект. В 80-е гг. конкурентные преимущества, обеспечивающие конечный успех, достигались за счет рыночной и ресурсной ориентации. В соответствии с первой парадигмой, разработанной специалистами Гарвардской школы, стратегический успех организации зависит от структуры отрасли, к которой она принадлежит, от выбранной для данной хозяйственной отрасли стратегии. Привлекательность отрасли обуславливается действующими в ней конкурентными силами. Чем сильнее внутриотраслевая конкуренция, тем менее она привлекательна для вхождения.

Эмпирические исследования показали, что отраслевая структура действительно во многом определяет успех конкретного бизнеса. При этом выбор принципиальной фирменной стратегии связан с явным преимуществом в издержках, возможностью оперативной дифференциации производства, быстрого захвата рыночных ниш. Удачный выбор менеджерами стратегии может сыграть ключевую роль в обеспечении успеха организации.

Четкая ориентация гарвардской парадигмы на захват рынков сбыта вскоре стала объектом острой критики из-за недооценки значения политики ресурсосбережения, внутрифирменной структуры и поведения персонала, социальных аспектов управления. Экономически рациональный подход оставляет без внимания организационные, научно-психологические и социальные модели стратегического поведения организации, что представляется глубоко ошибочным.

Критика чисто сбытовой ориентации привела к тому, что важное место среди факторов успеха стали отводить ресурсам и управлению

ими. Принципиальный постулат ресурсного подхода состоит в том, что потребность в ресурсах не является производной от рыночного положения организации, скорее, ресурсный потенциал обуславливает ее успешное выступление на рынке.

Если организация осуществляет выбор и комбинацию ресурсов лучше, быстрее, оригинальнее конкурентов, то конечный рыночный успех ей гарантирован. Но для организации важно определить ключевой фактор успеха, сосредоточение на котором дает наибольший эффект.

Неверное определение факторов, имеющих решающее значение для долгосрочного конкурентного успеха, скорее всего, будет иметь следствием непродуманную стратегию, стремление к не самым важным конкурентным целям.

Основные факторы успеха зависят от отрасли, времени и конкурентных условий. В любой момент времени каждая отрасль имеет обычно не более трех-четырех основных факторов успеха (табл. 1), среди которых один или два превосходят другие по важности.

Поэтому руководителям не следует заниматься малозначащими факторами, нужно избегать соблазна расширять их перечень. В процессе поиска факторов успеха деятельности организации необходимо уделить особое внимание ключевым компетенциям, которые на прямую не являются гарантией успеха, а становятся таковыми, когда клиент может извлечь из них выгоду для себя и готов оплачивать дополнительные (по сравнению с конкурентами) услуги данной организации.

Под ключевыми компетенциями понимают оригинальное, особо эффективное сочетание дефицитных и специфических ресурсов, которые организация использует более умело по сравнению с конкурентами. Ключевые компетенции (в форме ресурсов и способностей) являются лишь потенциалом успеха. Повлиять на положение организации они могут только в том случае, если будут трансформированы и выражены в конечном продукте и затронут параметры, имеющие решающее значение для покупателя. Большое внимание следует уделять точкам пересечения различных звеньев создания благ, благодаря которым повышается эффективность преобразования потенциала организации в факторы успеха [7].

Выявить ключевые факторы успеха отрасли означает ответить на вопросы о характере потребительского поведения, а именно:

1. Что движет потребителями, когда они выбирают между брендами?

2. Какими ресурсами и конкурентными преимуществами необходимо обладать производителю, чтобы быть успешным?

Таблица 1

Систематизация факторов успеха деятельности организации [1, с. 99]

Типы факторов	Факторы успеха бизнеса
Технологические	Опыт научных исследований Способность к совершенствованию производственных процессов Способность к совершенствованию продукции Опыт использования данной технологии
Производственные	Эффективное производство с низкими затратами Высокое качество производства Выгодное расположение организации в части влияния на величину затрат Доступ к источникам квалифицированной рабочей силы Высокая производительность труда Дешевизна разработки и конструирования изделий Высокая гибкость производства
Распределительные	Прочная сеть оптовых дистрибьюторов и дилеров Наличие сети розничных магазинов Низкие затраты на сбыт продукции
Маркетинговые	Наличие хорошо подготовленного и эффективного штата сбытовых работников Доступность и надежность обслуживания и технической помощи Точное выполнение заказов покупателей Широкий ассортимент и большой выбор продукции Привлекательность оформления и упаковки продукции Предоставление гарантий потребителям
Квалификационные	Выдающийся талант (важен при оказании профессиональных услуг) Ноу-хау по управлению качеством Наличие опыта в области дизайна Опыт в использовании технологии Умение обеспечить эффективность рекламы Способность создать новый продукт, минуя стадию научных исследований и разработок, и быстро продвинуть его на рынок
Организационные	Высокая мощность информационных систем Способность быстро реагировать на изменение рыночных условий Наличие опыта и управленческих ноу-хау
Другие	Благоприятная репутация на рынке Низкие общие издержки

3. Каким образом производитель может получить устойчивое конкурентное преимущество?

Ключевые факторы успеха — это важнейшие составляющие успеха компании в отрасли.

Обычно выделяют это 2–5 факторов, в сильной степени влияющих на конкурентоспособность игроков отрасли [6, с. 18].

Успешность выбора сферы деятельности является важнейшим фактором. В случае если рынок или общество в целом не готовы принять и оценить результаты деятельности компании, она не сможет успешно продолжать свое существование. Данный фактор имеет ключевое значение для большинства рынков. Этот факт лишний раз подтверждает важность учета потребностей рынка и то, на что должен быть ориентирован бизнес. Немаловажным фактором является момент вывода компании на рынок. Размер и качество рынка могут кардинально измениться за короткий интервал времени, тем самым существенно изменив стоимость выхода компании на рынок. Одним из возможных факторов, влияющих на такое изменение, становится кризис. За время кризиса с рынка может уйти значительное количество игроков, что существенно упростит процесс выхода на рынок новой компании и будет способствовать ее бурному росту в посткризисный период [5, с. 117].

Таким образом, основные (ключевые) факторы успеха — это деловые стороны бизнеса, которым все организации должны уделять внимание, поскольку конкретные результаты определяют рыночный успех (или не удачу), а компетентность и конкурентные возможности — непосредственная основа прибыльности. Однако ключ к успеху — отбор тех критериев, которые являются отражением ключевых факторов успеха на данной стадии жизненного цикла организации.

Универсальных способов оценки успешности деятельности не существует. Рыночная среда требует от аналитика непрерывного совершенствования инструментария исследования. Поэтому важнейшей задачей является разработка методики оценки факторов успеха деятельности, которая позволила бы дать количественную оценку уровня успешности организации с минимальной погрешностью.

По мнению Р.М. Гранта, «чтобы выживать и процветать в своей отрасли, фирма должна отвечать двум требованиям: во-первых, она должна поставлять на рынок то, что хотят приобрести покупатели; во-вторых, она должна выжить в конкурентной борьбе» [4, с. 106]. Следовательно, руководство фирмы должно ответить на два вопроса:

1. Чего хотят наши покупатели?
2. Что должна сделать фирма, чтобы выжить в конкурентной борьбе?

Чтобы ответить на первый вопрос, нужно внимательно взглянуть на покупателей в отрасли и рассматривать их не как источник рыночной власти, угрожающей доходности и прибыльности, а как основную причину существования отрасли и как основной источник прибыли. Это подразумевает, что фирма должна определить, кто является ее покупателем, каковы их потребности и как они совершают выбор между конкурирующими предложениями. Как только фирма идентифицирует основные потребительские предпочтения, это станет отправной точкой всей цепочки анализа. Например, если выбор потребителей универсамом прежде всего основан на себестоимости и самых низких ценах, и если способности сохранить цены на низком уровне зависит от низких затрат, то ключевое значение приобретают факторы, определяющие издержки супермаркета.

Для того чтобы ответить на второй вопрос, фирма должна исследовать основу конкуренции в отрасли. Какова интенсивность конкуренции, и какими параметрами она характеризуется? Так, на рынке автомобилей класса люкс покупатели интересуют, прежде всего, престижность, дизайн, качество и эксклюзивность товара. Базовая схема идентификации ключевых факторов успеха представлена на рис. 1.



Рисунок 1. Идентификация ключевых факторов успеха [4, с. 108]

Использование этой схемы для идентификации ключевых факторов успеха в трех отраслях промышленности описано в табл. 2.

Таблица 2

Определение ключевых факторов успеха: сталелитейная промышленность, индустрия модной одежды и супермаркеты [4, с. 109]

Отрасли	Чего хотят клиенты? Анализ спроса	Как фирмы выживают в конкурентной борьбе? Анализ конкуренции	Ключевые факторы успеха
Сталелитейная промышленность	Низкая цена	1. Товар широкого потребления, избыток производственных мощностей, высокие постоянные издержки, барьеры на выходе и конкуренция со стороны субинститутов означают интенсивную ценовую конкуренцию и циклическую прибыльность 2. Решающее значение имеют эффективность затрат и большие финансовые ресурсы	1. Обычные источники эффективности затрат включают в себя: эффект масштаба, расположение в дешевых районах, регулирование производственных мощностей 2. Как альтернатива – высокотехнологичные заводы, выпускающие продукцию в небольшом объеме, могут добиться низких издержек благодаря своей гибкости и высокой производительности 3. Специализация посредством технических спецификаций и качества обслуживания
	Стабильность товара		
	Надежность поставок		
	Конкретные технические спецификации для особых сортов стали		
Индустрия модной одежды	Широкий спектр потребительских предпочтений, касающихся типов одежды, стиля, качества, цвета	Низкие барьеры на входе и выходе, низкая концентрация продавцов и рыночная власть сетей розничных магазинов обуславливают интенсивную конкуренцию	Необходимо сочетать эффективную специализацию и низкую стоимость
	Клиенты готовы платить повышенную цену за бренд, стиль, эксклюзивность и качество	Специализация может обеспечить существенную ценовую премию, но другие фирмы быстро скопируют эту стратегию	Основные параметры специализации – быстрая реакция на изменения тенденций высокой моды, стиля, репутации и качества
	Массовый рынок очень чувствителен к цене		Для повышения эффективности затрат на производство необходимо переводить в страны с низкой заработной платой

Продолжение таблицы 2

Супермаркеты	Низкие цены	1. Локализованные рынки 2. Интенсивность ценовой конкуренции зависит от количества и близости конкурентов 3. Рыночная власть является критическим детерминантом стоимости купленных товаров	1. Дешевое производство для максимизации покупательской власти и снижения затрат на заработную плату требует эффективности производства, больших магазинов, крупных агрегированных закупок 2. Специализация требует больших магазинов (чтобы обеспечить широкий спектр товаров), удобного местоположения и удобной парковки
	Удобное месторасположение		
	Широкий диапазон продуктов, адаптированный ко вкусам местных покупателей		
	Свежая/качественная продукция, хорошее обслуживание, удобная парковка, приятная атмосфера		

Ключевые факторы успеха можно идентифицировать с помощью прямого моделирования прибыльности. Точно так же, как анализ пяти сил моделирует детерминанты прибыльности на уровне отрасли, можно попытаться смоделировать уровень доходности фирмы, идентифицировав ключевые факторы успеха, влияющие на относительную прибыльность фирмы в отрасли.

Разложив прибыль фирмы на используемый капитал (ROCE) на отдельные операционные факторы и коэффициента, можно выделить самые важные детерминанты успеха фирмы (рис. 2).

Во многих отраслях это основные двигатели прибыльности на уровне фирмы прекрасно известны и широко используются как параметры эффективности работы.

Метод декомпозиции прибыли на капитал на составляющие можно распространить на определение специфики стратегических и тактических факторов повышения прибыльности.

Некоторые ученые презрительно относятся к ценности факторов успеха для формулирования стратегии. Так, Панкай Гемават, профессор глобальной стратегии Школы бизнеса IESE в Барселоне, доктор наук по бизнес-экономике, замечает, что сама идея идентифицировать фактор успеха, а затем получить его чем-то напоминает бессмысленную средневековую охоту за философским камнем, который превращает в золото все, к чему прикасается. Не существует универсальной стратегии успеха, даже в одной отдельно взятой отрасли нет никакой «универсальной стратегии», гарантирующей максимальные прибыли. Однако каждый рынок отличается от остальных по факторам, мотивирующим потребителей, и по конкретным проявлениям конкуренции.



Рисунок 2. Декомпозиция прибыли на используемый капитал [4, с. 65]

Для того чтобы разработать эффективную бизнес-стратегию, необходимо понять эти аспекты отраслевой среды. Однако это вовсе не означает, что все фирмы внутри одной отрасли берут на вооружение одинаковые стратегии. Каждая фирма обладает уникальным набором ресурсов и способностей; даже когда в отрасли есть общие факторы успеха (например, низкие издержки), фирмы выбирают уникальные стратегии, помогающие объединить их ресурсы и способности с отраслевыми факторами успеха.

В настоящее время не существует универсального способа определения критических факторов успеха. Предлагаются различные методы и источники, которые можно использовать для выявления КФУ. К ним относится анализ внешней среды, анализ отраслевой структуры, анализ конкурентов, экспертные опросы, внутренний анализ, исследования бенчмаркинга.

Для оценки эффективности функционирования организации необходимы методики, характеризующие как положительные, так и

отрицательные изменения, учитывающие цикличность развития как самой организации, так и экономики в целом, а так же степень влияния управленческих решений на изменение состояния организации. Следовательно, нужно выделить комплексные показатели, отражающие все аспекты деятельности организации, и не только количественные, но и качественные изменения.

Среди экономистов сложились два подхода к оценке результатов хозяйствования. В рамках первого предлагается особое внимание уделять показателям финансового положения, непосредственно воздействующим на выполнение основных производственных и финансовых заданий. Комплексная оценка хозяйственной деятельности в рамках второго подхода представляет собой характеристику деятельности, полученную в результате изучения совокупности не только финансовых, но и тех показателей, которые определяют большинство экономических процессов и содержат обобщающие данные о результатах производства [1, с. 100].

К. Флейшер и Б. Бенсуссан предложили систему как лучшим способом провести процесс анализа. Имея большой опыт в проведении стратегического и конкурентного анализа, они пришли к выводу, что существует ограниченное число основных признаков, общих для всех результатов анализа, представляющих большую ценность. Эти признаки имеют дело, как с содержанием, так и с процессом анализа, что противопоставлено любому определенному аналитическому методу как таковому.

Предложена простая в применении основа, которая поможет аналитикам определить оптимальные методы для решения конкретных аналитических проблем, — систему FAROUT. Система FAROUT для управления стратегическим и конкурентным анализом разработана для того, чтобы помочь аналитикам в определении того, какие аналитические методы являются подходящими в данной ситуации.

Система основана на предпосылке, что результаты анализа должны быть обоснованными и, следовательно, ценными для принимающих бизнес-решения, они должны обладать несколькими общими характеристиками: Future orientation (ориентирование на будущее), Accuracy (точность), Resource efficiency (ресурсная эффективность), Objectivity (объективность), Usefulness (полезность) и Timeliness (своевременность). Несоответствие всем этим критериям приведет к тому, что результаты анализа будут иметь для принимающих бизнес-решения меньшую ценность. Опишем каждый из шести элементов.

Future orientation (ориентирование на будущее). Прошлые может быть опасным и неточным предсказателем будущего. Это особенно важно, если настоящее или будущее имеет мало общего с прошлым, что все чаще происходит на современном рынке. Информация должна быть ориентированной на перспективу, глубоко и широко нацеленной на неопределенное будущее, имеющей возможность выдерживать риск, прогнозирующий и изобретательный. Предвидение не достигается с помощью использования данных, из прошлого. Лучшие аналитические методы для разработки стратегии и конкурентной информации будут ориентированы на будущее, а не на прошлое.

Assagasy (точность). Аналитик должен получить результаты анализа, отличающиеся высокой степенью точности. Высокие степени точности трудно сохранить по нескольким простым причинам, как, например, когда данные, предшествующие анализу,

- взяты из одного источника;
- не прошли перекрестную выверку по устойчивой и медленно развивающейся информации;
- должны быть переведены из некоторых источников теми способами, для которых они не были изначально созданы;
- исходят из источников, характеризующихся высокой степенью предубежденности.

Несмотря на то, что достижение самой высокой точности желательно в теории, на практике это часто менее желательно и требует, чтобы аналитик принимал компромиссные решения вместо других концептуальных и прагматичных предположений, включая пять других элементов FAROUT. Однако некоторые авторы выдвинули предположение о том, что точность или аккуратность часто может быть менее важной, чем понимание или перспектива, особенно при принятии решений относительно стратегии и конкурентной информации.

Resource efficiency (ресурсная эффективность). Чтобы анализ был эффективным, данные должны исходить из источников, которые требуют не только меньших затрат, чем ценность результатов, но и их сбор не должен занимать слишком много времени, не больше, чем на самом деле требует принятие решения. Когда данные, используемые для анализа, исходят из первичных источников (то есть, большая часть информации, представленной людьми), они влияют на возможный уровень аналитической точности. Это также требует больших навыков и понимания того, что действительно требовалось от первичных источников. Тем не менее, многие источники вторичных данных могут

обеспечить высокую точность и своевременность, но не ориентированы на будущее, что может также дорого обойтись.

Objectivity (объективность). Относится к существованию предубеждений, вызванных либо аналитиком, либо организацией. Слишком много хороших анализов прикрыты предубеждениями сознания или социальными предубеждениями, начиная от предубеждения априорной гипотезы, группового мышления и заканчивая комфортом при решении вопросов в условиях риска и неопределенности. Для минимизации этих распространенных предубеждений данные или информация должны быть просмотрены и проанализированы с использованием рационального и систематического подхода. Другими словами, успешный анализ сокращает деструктивный потенциал аналитических и ориентированных на решения предубеждений.

Usefulness (полезность). Практически ценные результаты должны соответствовать основным информационным потребностям принимающего решение в конкретном контексте решения. Ценный аналитический результат должен соответствовать обязанностям принимающего решение специалиста, организационному контексту и стилю интерпретации. Для аналитика это ключ к разработке результатов, которые «нужно знать», а не «хорошо бы знать», и которые соответствуют или частично совпадают с основными информационными потребностями клиентов.

Timeliness (своевременность). То, сколько времени анализ занимает у аналитика, либо помешает, либо поможет использованию информации организацией. Большая часть бизнес-информации или конкурентных данных ограничили «срок хранения» особенно там, где эти решения принимаются в динамичных, гиперконкурентных или турбулентных условиях. Информация теряет свою ценность, чем дольше она остается исключенной из решений, предопределяющих организационные действия. Определенные методы анализа могут предоставить необходимую информацию, но занимают слишком много времени на разработку. С другой стороны, другие методы анализа могут потребовать немного времени, но не проявить требуемые признаки объективности, точности, полезности и ресурсной эффективности. Стоимостной анализ предоставит достаточно времени организации для внедрения курса действий, рекомендованного анализом.

Проведение анализа бизнес- и конкурентных данных — сложная задачами. Далеко не желательно то, чтобы хороший анализ данных основывался только на одном аналитическом методе или инструменте. Более того, обычно будет требоваться сочетание нескольких методов.

Каждый аналитический метод имеет уникальные ограничения, и эти ограничения множатся, когда он применяется в каждом конкретном организационном контексте. Использование системы FAROUT позволит аналитику объединить подходящие инструменты в приложении к задачам анализа для максимизации ценности информации. Хорошие аналитики выявляют ограничения и внимательны к этим ограничениям, ассоциирующимся с любым конкретным аналитическим методом или приемом. Внимательный аналитик может обратиться к этим вопросам посредством полного процесса обработки конкурентной информации для преодоления выявленных ограничений.

Авторы предлагают пятибалльную рейтинговую шкалу для оценки каждого аналитического метода. Уровни пятибалльной шкалы представлены от низкого (1) до высокого (5). Каждый метод, приведенный в книги К. Фляйшера и Б. Бенсуссана «Стратегический и конкурентный анализ», оценивается по шести элементам FAROUT [8]. В табл. 3 приведена шкала FAROUT.

Оптимально, лучший анализ будет ориентирован от настоящего на будущее и будет точным, ресурсно эффективным, объективным, полезным и своевременным. Бесспорно, в реальном мире попытки добиться оптимального анализа потребуют некоторых компромиссов между шестью элементами FAROUT. Знание основ FAROUT позволяет аналитикам оценить результаты различных аналитических методов для убеждения в большой информационной значимости. Если результаты анализа соответствуют всем шести характеристикам, аналитики и принимающие решения специалисты могут быть уверены в том, что данная информация может быть эффективно использована.

Артеменко В.Г., Барышникова Н.С. [1, с. 102] отмечают, что задача разработки комплексной оценки решается в двух направлениях:

- поиск обобщающего интегрального показателя;
- разработка алгоритмов вычислительных процедур, которые могли бы на основе комплекса показателей обеспечить адекватную оценку результатов хозяйственной деятельности.

Первое направление привлекает тем, что в итоге ожидается получение единственного показателя. Это позволит не только ранжировать организации, но и определять, насколько они улучшили свое положение за определенный период, отслеживать негативные факторы.

Второе направление дает возможность оценить различные аспекты деятельности организации на данной стадии жизненного цикла, выявить приоритетные направления управленческих воздействий, сконцентрироваться на главных факторах успеха.

Шкала FAROUT

Характеристика	Баллы
Ориентация на будущее	Балл 1 соответствует, что результат модели проявляет низкий уровень ориентирования на будущее, в то время как балл 5 отражает то, что модель хорошо ориентирована на будущее
Точность	Балл 1 отражает низкий уровень точности данной модели, принимая во внимание возможные источники данных. Балл 5 показывает, что уровень точности значительно увеличился в соответствии с требованиями, предъявляемым к данной модели
Ресурсная эффективность	Балл 1 означает, что данная модель требует большего объема ресурсов (финансовых, человеческих, информационных и т. д.) и, вероятно, характеризуется низким уровнем действенности. Балл 5 показывает, что данный аналитический метод высокоэффективен в использовании ресурсов и предлагаемых результатов
Объективность	Балл 1 означает, что определенный инструмент не был высокоэффективным, часто вследствие существования предубеждений и разных мнений. С другой стороны балл 5 означает, потенциал предубеждений может быть минимальным
Полезность	Полезность определенного инструмента основывается на стратегических результатах, который может представить данный инструмент. Модель, оцененная в 5 баллов, обеспечивает высокий уровень оцениваемого результата, модель, оцененная в 1 балл, обеспечивает низкий уровень оцениваемого результата
Своевременность	Балл 5 показывает, что определенная модель требует мало времени проведения анализа по сравнению с баллом 1, который показывает, что данный метод анализа требует очень много времени для его эффективного завершения

Методики в рамках второго направления анализа успешности деятельности включают исследование всего комплекса факторов формирования и проявления устойчивости развития организации в динамике. Кроме того, целесообразно провести сравнительную оценку фактического уровня устойчивости организации по периодам и в сопоставлении с другими субъектами хозяйствования.

Чаще всего для оценки эффективности управления финансовыми ресурсами организации используется показатель доходности, или рентабельности собственного капитала. Этот коэффициент показывает, насколько эффективно организация использует собственный капитал, то есть величину прибыли на 1 рубль инвестированного капитала, а значит, процентное выражение дохода, который акционеры получают от своих инвестиций.

На рентабельность собственного капитала влияют рентабельность продаж, оборачиваемость активов и отношение активов к величине собственного капитала. Значит, величина мультипликатора зависит от решений руководства в отношении трех сфер деятельности — основной (рентабельность продаж), инвестиционной (оборотность активов), финансовой (коэффициент финансовой зависимости).

Рентабельность продаж отражает прибыль на каждый рубль выручки от продаж. Оборачиваемость активов показывает, насколько успешно руководство управляло активами в прошлом периоде и сколько ресурсов требуется для поддержания объема продаж на текущем уровне. Коэффициент финансовой зависимости позволяет определить объем собственного капитала, необходимого для финансирования активов. Это три важнейших элемента финансовой эффективности организации — ключевые факторы успеха.

Трехфакторная модель рентабельности собственного капитала позволяет охарактеризовать успешность деятельности организации в трех сферах: операционной, производственной и финансовой, определить, какие тенденции ключевых факторов повлияли на интегральный показатель рентабельности собственного капитала. Грамотное управление этими тремя составляющими — не простая задача, требующая понимания бизнеса организации, особенностей конкуренции и взаимозависимости между самими факторами.

Однако предлагаемая методика оценки успеха деятельности хозяйствующего субъекта не применима, если на протяжении нескольких периодов имеет место не эффективная, убыточная деятельность. В таком случае тенденции в изменении результатов ведения бизнеса целесообразно оценивать по комплексу показателей (второе направление), рост которых свидетельствует об успехе реализуемой политики управления.

Базой для получения рейтинговой оценки организации будут служить не субъективные мнения экспертов, а реальные результаты всей совокупности сравниваемых показателей. В качестве эталона следует брать самого удачливого конкурента, у которого показатели наилучшие. Это может быть организация другой отрасли, ведь перечисленные показатели сопоставимы и для разнородных структур.

Итоговая оценка факторов успеха предполагает расчет частных показателей деятельности организации.

Для определенности оценки уровня успешности необходимо установить нормативные значения показателей К3 — К7. Остальные показатели по своему смыслу таковы, что признаком успешности дея-

тельности является рост их значений, а признаком ослабления конкурентных позиций — снижение. Следовательно, остальные показатели можно заменить темпами роста. Очевидно, что нормативные (минимально допустимые) значения для темповых показателей — 100%. Система показателей для расчета интегрального показателя оценки успешности деятельности организации приведена в табл. 4.

Таблица 4

Система показателей для расчета интегрального показателя оценки успешности деятельности организации [1, с. 102]

Коэффициент	Формула расчета	Рекомендуемое значение K_i^n
K_1 — превышение чистых активов над уставным капиталом	$\frac{ЧА}{УК}$	Предпочтителен высокий уровень (выше 1)
K_2 — превышение чистых активов над минимальным уставным капиталом	$\frac{ЧА}{УК_{\min}}$	Предпочтителен высокий уровень (выше 1)
K_3 — соотношение чистых активов и выручки от продаж	$\frac{ЧА}{В}$	1-3
K_4 — обеспеченность собственными оборотными средствами	$\frac{COC}{OBC}$	0,1
K_5 - автономия	$\frac{СК}{ВБ}$	0,5
K_6 — устойчивость финансирования	$\frac{(СК + ДО)}{ВБ}$	0,5-0,7
K_7 — маневренность собственного капитала	$\frac{COC}{СК}$	0,5
K_8 — обеспеченность обязательств всеми активами	$\frac{Активы}{Обязательства}$	Рост показателя
K_9 — чистый денежный поток	Отчет о движении денежных средств	Рост показателя
K_{10} — достаточность денежного потока по текущей деятельности для финансирования инвестиционной деятельности	$\frac{Чистые\ денежные\ средства\ от\ текущей\ деятельности}{Платежи\ по\ инвестиционной\ деятельности}$	Рост показателя

Продолжение таблицы 4

K11 – достаточность денежного потока по текущей деятельности для погашения обязательств	<i>Чистые денежные средства от текущей деятельности</i> <i>Платежи по финансовой деятельности</i>	Рост показателя
K12 – нетто-монетарная позиция	Монетарные активы – монетарные обязательства (ДС+ДЗ-КЗ)	Положительное значение, рост
K13 – оборачиваемость активов	$\frac{B}{A}$	Рост показателя
K14 – оборачиваемость оборотных активов	$\frac{B}{ОбС}$	Рост показателя
K15 – оборачиваемость запасов	$\frac{B}{З}$	Рост показателя
K16 – оборачиваемость дебиторской задолженности	$\frac{B}{ДЗ}$	Рост показателя
K17 – оборачиваемость кредиторской задолженности	$\frac{B}{КЗ}$	Рост показателя
K18 – доля доходов от основной деятельности в общей величине доходов	$\frac{Выручка}{Общая величина доходов}$	Рост показателя
K19 – доля расходов от основной деятельности в общей величине расходов	$\frac{Выручка}{Общая величина расходов}$	Рост показателя
K20 – валовая маржа	$\frac{Валовая прибыль}{Выручка}$	Рост показателя

Примечание. ЧА – чистые активы; УК – уставный капитал; СОС – собственные оборотные средства; З – фактические запасы; СК – собственный капитал; ВБ – совокупный капитал: валюта баланса; В – выручка от продажи товаров; А – активы; ДО – долгосрочный заемный капитал; КЗ – кредиторская задолженность; ДЗ – дебиторская задолженность; ОбС – оборотные средства.

Данные показатели отвечают основным сущностным характеристикам категории устойчивости: отличаются системностью, позволяют оценить комплексно и в динамике все факторы и проявления успеха, обеспечивают количественную измеримость, соответствуют относительному характеру данной категории, отражают уровень успешности относительно нормативного уровня.

Интегральный показатель характеризует уровень успешности деятельности организации в комплексе по всем входящим в него показателям оценки.

В методике В.Г. Артеменко, Н.С. Барышникова предлагается использовать интегральный показатель вида:

$$KO = \frac{1}{20} \sum_{j=1}^{20} X_j 100, \quad (1)$$

где 20 – количество показателей, включенных в оценку;

X_j – индикатор, величина которого задается в зависимости от фактического значения K_j -го показателя, включенного в расчет ($j = 1, \dots, 20$).

Если значение K_j соответствует нормативному, тогда $X_j = 1$; в противном случае $X_j = 0$.

Не трудно проверить, что в общем случае значения интегрального показателя могут варьировать в пределах от 0 до 100. Интегральный показатель равен 100, если все показатели оценки находятся в пределах установленных для них допустимых значений, то есть соблюдаются все условия успеха деятельности организации. Величина интегрального показателя меньше 100 свидетельствует о невыполнении части условий успешности деятельности, причины чего следует выяснять путем анализа отдельных показателей, входящих в интегральный показатель. Равенство интегрального показателя нулю означает полное отсутствие успешности.

Можно использовать и более простой способ расчета интегрального показателя:

$$KO = \frac{1}{20} \sum_{j=1}^{20} X_j. \quad (2)$$

Рассчитанный таким способом интегральный показатель отражает, сколько из 20 факторов, характеризующих успешность деятельности организации, находится в пределах допустимых значений.

Предлагаемый интегральный показатель оценки успешности деятельности позволяет оценить уровень организации в отдельно взятом периоде. Но поскольку успех – характеристика относительная, может быть получена сравнительная оценка. Например:

- уровня успешности деятельности в одном периоде по сравнению с другим;
- уровня успешности деятельности в сравнении с другими организациями (основные конкуренты, организации других отраслей и хозяйствующие субъекты того же региона и т.д.);

- планируемого уровня успешности деятельности относительно уже достигнутого;
- уровней успешности, обеспечиваемых разными вариантами бизнес-плана (для выбора наилучшего варианта);
- степени выполнения плана (путем сравнения фактического уровня успешности с предусмотренным);
- качества управленческих решений (на основе сравнения исходного уровня успешности с достигнутым в результате реализации управленческого решения).

Р.Б. Васильев и А. Левочкина предлагают проводить формирование КФУ в два этапа:

«1. Проведение интервью с топ-менеджерами компании для выявления их целей и соответствующих им КФУ.

2. Анализ и обобщение результатов интервью, и определение на их основе КФУ всей компании» [3, с. 15].

Таким образом, индивидуальные факторы топ-менеджеров преобразуются в КФУ всего предприятия.

Итак, согласно методике оценки ключевых факторов успешности FAROUT, каждый метод должен быть рассмотрен по шести элементам. Методика расчета интегрального показателя оценки факторов успешности организации дает возможность получить оценку факторов успеха деятельности организации ненакачественном уровне, а выраженную количественно. Это обеспечивает объективное и точное представление о степени успешности деятельности и открывает возможность исследовать ее как по всей совокупности факторов и проявлений, так и по каждому из них в отдельности.

Формулы для расчета интегрального показателя и комплексной оценки представляют собой детерминированные факторные модели, позволяющие:

- оценивать причины достигнутого уровня успешности деятельности по всему спектру ее факторов и проявлений;
- оценивать значение отдельных факторов для обеспечения конкурентоспособности организации;
- просчитывать последствия изменения тех или иных факторов для устойчивости организации, планировать и прогнозировать величины отдельных показателей;
- выявлять резервы.

С помощью методов факторного анализа можно проводить имитационное моделирование, ситуационный анализ и прогнозирование.

Используемые источники

1. Артеменко В.Г., Барышникова Н.С. Оценка факторов успеха организации реального сектора экономики // Сибирская финансовая школа. – 2011. – № 1. – С. 99–105.
2. Бирюков В.В. Стратегические приоритеты развития промышленного предприятия: подходы к формированию // Вестник СибАДИ. – 2013. – № 2 (30). – С. 82–90.
3. Васильев Р.Б., Левочкина Г.А. Вопросы определения критических факторов успеха в ИТ-консалтинге // Бизнес-информатика. – 2014. – № 2(28). – С. 15.
4. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. – С. 106.
5. Догадкин В.М. Ключевые факторы успеха предприятий в сфере информационных технологий // Вестник Академии. – 2010. – № 4. – С. 117–118.
6. Дюков И.И. Управление конкурентоспособностью компании. Учебное пособие. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – С. 18.
7. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.
8. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе: Пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. 541 с.
9. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy. Text & Cases (7th Edition). – Pearson Education Ltd: FT Prentice Hall, 2005. – 1072 p.
10. Dudin M.N., Prokof'ev M.N., Fedorova I.J., Frygin A.V. The world experience of transformation of innovative approaches to assurance of financial stability of social economic systems // Life Science Journal. – 2014. – Vol. 11, № 9. – P. 370–373.
11. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Kuznecov A.V., Fedorova I.Ju. Innovative transformation and transformational potential of socio-economic systems // Middle East Journal of Scientific Research. – 2013. – Vol. 17, № 10. – P. 1434–1437.
12. Parfenova M.J., Babishin V.D., Yurkevich E.V., Sekerin V.D., Dudin M.N., Methodology making management decisions based on a modified Ramsey model // Asian Social Science. – 2014. – Vol. 10, №17. – P. 292–301.