

УДК 658.511

## ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ УСПЕШНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Л. А. Климова**

старший преподаватель

Белорусско-Российский университет (Могилев, Беларусь)

*В статье проведен обзор исследований, приобщенных к проблеме успеха: изучаются ключевые факторы успеха предприятия, понятие успешности бизнеса, проанализированы факторы успеха швейного предприятия. Пример реализации авторской методики оценки успешности деятельности предприятия и приведенные выводы выступают ориентиром для выделения индивидуальных для каждой компании конкурентных преимуществ и определения маркетинговой стратегии развития.*

**Ключевые слова:** успешность, рынок, ключевой фактор, индекс предприятия, швейное производство, стратегия.

### Введение

Главный критерий в оценке работы организаций – это показатель рыночного успеха, а последовательно осуществляемая и правильно разработанная стратегия предприятия предопределяют их рыночные возможности.

На сегодняшний день идет построение открытой рыночной экономики, где каждое предприятие борется за потребителя на внутреннем и внешнем рынках, поэтому необходимо своевременно спрогнозировать развитие конкурентных сил на рынках, создать и производить действительно конкурентоспособные товары, разработать эффективные стратегии.

В условиях ускорения и усложнения процессов, происходящих на рынке, предприятию необходимо уметь оценивать свое положение относительно рыночного лидера, своевременно реагировать на изменения, происходящие в работе конкурентов, выявлять ключевые факторы успеха своей деятельности на том или ином рынке.

Обзор теоретических основ понятия успешности деятельности предприятия целесообразно начать с исследования подходов к определению его сущности.

Вопросом изучения природы понятия “успешности” в российской науке занимались немногочисленные представители, среди которых Т. П. Березовская [1] (исследовала взаимосвязь успешной работы предприятия с “мотивацией компетентности” и “мотивацией достижения” руководителя), С. С. Сулакшин [2] (определил успешность бизнеса через призму биологического понятия “жизнеспособность”, обозначая возможность самореализации вне зависимости от воли и личности управленца), В. Г. Артеменко и Н. С. Барышникова [3] (выделили главные факторы успеха на базе ключевых компетенций как основы эффективного функционирования хозяйствующего субъекта), В. И. Бархатов [4], Д. А. Плетнёв [5], Е. В. Николаева [6], И. А. Белова [7] (на основе данных анкетирования ведущих управленцев субъектов малого и среднего предпринимательства на предмет восприятия ими успешности выяснили, что при оценке успешности бизнеса следует опираться на совокупность характеристик, обозначающих способность предпри-

ятия реализовывать поставленные задачи, которые в различные периоды функционирования предприятия и экономической среды будут изменяться и в конечном итоге определять успешность бизнеса в целом).

Более подробно проблема определения критериев успешности в бизнесе освещена западными учеными. Если рассматривать детально, то заметно продвинулись в изучении этого вопроса Э. Ромар [8] (соотношение ожиданий от стратегии и показателя успеха предприятия), Ф. Сигер [9] (рассматривал проблему долгосрочного успеха семейного предприятия), Ф. Лафонтейн и К. Шоу [10] (исследовали успех “серийных” бизнесменов), М. Дженсен [11] (занимался поиском возможного способа, чтобы разрешить противоречие между двумя противоположными индикаторами успеха предприятия, а именно максимизации стоимости и благосостояния в обществе), С. Босман, а также его напарники [12] (рассматривали, каким образом влияет капитал “красоты” руководствующего звена на успех предпринимательства), М. Роу [13] (изучал взаимодействия политики и экономики на этапе создания стратегии, ориентированной на укрепление корпоративного управления, которая направлена на достижение успеха предприятиями, а также исследовал “популистские” мотивы в корпоративных законодательных актах), У Баумоль, Р. Литан и К. Шрамм [14] (обоснование концепции “предпринимательского капитализма”, где главным показателем для достижения успеха всей экономики и успешной деятельности каждой из фирм становится независимое, самодостаточное предпринимательство, которое двигает все экономические процессы вперед), Дж. Друкер [15] (сделал акцент на важности индустриального доминирования, как одного из компонентов успешности, ввел термин “индустриальный успех” для промышленного комплекса), Э. Тодева [16] (исследовала процессы трансформации бизнес-сетей на востоке и в центре Европы, при этом раскрыла для науки такое понятие успешности бизнеса, как его “живучесть”, если фирма действует во внешней агрессивной среде).

Исследовав существующие подходы восприятия “успешности” бизнеса, стоит отметить, что большинство российских и зарубежных авторов определяют ее через призму стабильности в перспективе и темпов роста доходности.

Авторское видение понятия успешности предприятия представляет собой оценочную характеристику, приписываемую результату внутренней деятельности в зависимости от степени его восприятия внешней средой, что в отличие от описанных выше подходов дает возможность комплексно проанализировать и дать оценку степени реализации успеха субъекту хозяйствования на рынке.

### **Основная часть**

Обозначенное определение основывается на анализе итогов работы компании, что обуславливает необходимость проведения оценки успешности деятельности предприятия. Инновационная авторская методика базируется на выявлении и оценке ключевых факторов, обуславливающих успех работы предприятия на рынке. Методика оценки успешности деятельности предприятия базируется на выявлении ключевых факторов успеха и включает в себя 3 основных этапа.

Первый этап основан на определении рынка, который является наиболее привлекательным для ЗАО ОПТФ “Світанак”.

Для определения привлекательности рынка, исходя из миссии компании и тех целей, которые стоят перед предприятием, экспертам необходимо определить кри-

терии привлекательности и значимость каждого из них. Из множества критериев привлекательности экспертами выделяются основные 5–10. Для определения степени важности каждого критерия используется десятибалльная шкала (0–10). Экспертами производится оценка каждого из критериев, где 0 означает “очень незначительно”, 10 – “очень значительно”, а 5 – “средне” (по сравнению с другими возможностями рынка).

На основании присвоенных оценок строится таблица. В левой части таблицы перечисляются те критерии, которые используются в компании при определении привлекательности рынка. Далее приводятся значения экспертных оценок по каждому показателю. В последнем столбце таблицы приводится оценка важности этих критериев в процентах (формула 1). Напротив наиболее важного критерия соответственно получается наибольший процент (сумма процентов 100).

$$k_j = \frac{R_j}{\sum_{j=1}^n R_j} \cdot 100, \quad (1)$$

где  $R_j$  – сумма баллов  $j$ -го критерия привлекательности;

$\sum_{j=1}^n R_j$  – итоговая сумма баллов всех критериев.

Проверить степень достоверности проведенной экспертизы можно с помощью коэффициента конкордации ( $W$ ), который показывает, насколько мнения экспертов согласуются друг с другом, т. е. принадлежат к одной и той же генеральной совокупности оценок. Величина коэффициента конкордации может меняться в пределах от 0 до 1, причем его равенство единице означает полную согласованность мнений экспертов, а равенство нулю означает, что связи между оценками, полученными от разных экспертов, не существует. В случае, если  $W < 0,3$  говорят о слабой согласованности экспертов, если  $0,3 \leq W \leq 0,6$  отмечается достаточная согласованность экспертных мнений, а при  $W > 0,6$  можно говорить о существовании сильной согласованности экспертов.

Коэффициент конкордации рассчитывается по следующей формуле (2):

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n (R_j - \bar{R})^2}{m^2 (n^3 - n)}, \quad (2)$$

где 12 – постоянная величина в формуле расчета коэффициента конкордации, предложенной Кендаллом;

$n$  – число критериев привлекательности;

$m$  – число экспертов;

$R_j$  – сумма баллов  $j$ -го критерия;

$\bar{R}$  – средняя сумма баллов всех показателей.

В качестве экспертов выступили руководители отделов ЗАО ОПТФ “Світанак”. По результатам работы экспертов была составлена таблица 1.

Таблица 1 – Результаты экспертной оценки уровня важности критериев привлекательности рынка

№ п/п	Критерии привлекательности, п	Эксперт, $m$						Сумма баллов, $R_j$	Сравнительная важность, %
		1	2	3	4	5	6		
1	Текущий размер рынка	4	5	3	5	4	4	25	10
2	Потенциальный размер рынка	4	3	3	5	4	3	22	9

Окончание таблицы 1

№ п/п	Критерии привлекательности, п	Эксперт, <i>m</i>						Сумма баллов, <i>R</i>	Сравнительная важность, %
		1	2	3	4	5	6		
3	Динамика роста	5	5	8	4	6	5	33	14
4	Желание покупателей платить, характерное для данного рынка	6	8	7	8	6	6	41	17
5	Стоимость деятельности на данном рынке	4	2	3	5	2	3	19	8
6	Финансовый риск (т.е. инфляция, валюта)	3	6	7	6	4	3	29	12
7	Сила конкуренции	8	9	8	7	7	6	45	18
8	Перспективы дальнейшей дифференциации	4	5	6	4	5	6	30	12
	Сумма баллов всех критериев	-	-	-	-	-	-	244	100

Средняя сумма баллов всех показателей равна:  $\bar{R} = 244 / 8 = 30,5$

Значение показателя конкуренции составило 0,37 пункта, что попадает в отрезок достаточной согласованности (0,3–0,6) мнений экспертов. Данная ситуация констатирует достоверность последующих расчетов, сделанных на основании экспертных оценок.

Из таблицы 1 видно, что, по мнению экспертов, наибольшей важностью обладают такие критерии привлекательности рынка, как сила конкуренции (18 %), желание покупателей рынка платить (17 %) и динамика роста (14 %), а наименее важные – стоимость деятельности на данном рынке (8 %) и потенциальный размер рынка (9 %).

Следующий шаг авторской методики предполагает оценку основных рынков сбыта продукции ЗАО ОПТФ “Світанак”. В географическом разрезе весь рынок представлен следующими сегментами: внутренний рынок и внешний рынок, который представлен рынком стран-участниц СНГ, в том числе рынком Российской Федерации и рынком дальнего Зарубежья.

Порядка 60 % произведенной продукции ЗАО ОПТФ “Світанак” реализует на внутреннем рынке Республики Беларусь. Доля экспорта исследуемого предприятия в общем объеме сбыта составляет более 40 %. На долю стран-участниц СНГ приходится примерно 92,5 % всего экспорта, из них России – более 85 %.

Можно сделать вывод, что для анализа привлекательности рынка можно выбрать не только рынок Республики Беларусь (так как в основном работа предприятия направлена на удовлетворение потребностей отечественных покупателей), но и те зарубежные страны, куда предприятие наиболее активно экспортирует свою продукцию: Россия (52 %), Украина (13 %), Польша (9 %) и Италия (7 %).

С учетом полученных в таблице 1 уровней важности каждого из критериев привлекательности рынка строится таблица 2 по вышеперечисленным рынкам и средним экспертным значениям критериев, оцененным по десятибалльной шкале. После для каждого рынка суммируются все подсчитанные баллы по каждому из критериев. Полученная сумма будет общим баллом привлекательности для каждого рынка. Баллы должны быть от 0 до 1000.

Таблица 2 – Результаты экспертной оценки рынков по критериям привлекательности

Критерий привлекательности	Вес критерия, %	Среднеарифметическая экспертная оценка критерия						Оценка привлекательности рынка с учетом веса каждого критерия				
		Рынок Беларуси	Рынок России	Рынок Украины	Рынок Польши	Рынок Италии	Рынок Беларуси	Рынок России	Рынок Украины	Рынок Польши	Рынок Италии	
Текущий размер рынка	10	6,5	9,5	7,6	5,2	6,5	65	95	76	52	65	
Потенциальный размер рынка	9	7,4	8,6	5,9	7,3	6	66,6	77,4	53,1	65,7	54	
Динамика роста	14	4,1	6,3	2,7	5,3	4,1	57,4	88,2	37,8	74,2	57,4	
Желание покупателей платить, характерное для данного рынка	17	5,1	5,8	4,3	8,4	8,9	86,7	98,6	73,1	142,8	151,3	
Стоимость деятельности на данном рынке	8	7,4	8,6	5,9	8,4	7,5	59,2	68,8	47,2	67,2	60	
Финансовый риск (т. е. инфляция, валюта)	12	7,3	6,4	1,2	5,5	5,5	87,6	76,8	14,4	66	66	
Сила конкуренции	18	6,4	7,8	6,9	4,1	5,4	115,2	140,4	124,2	73,8	97,2	
Перспективы дальнейшей дифференциации	12	3,1	7,4	6,3	7,5	5,5	37,2	88,8	75,6	90	66	
Общий балл привлекательности	-	-	-	-	-	-	574,9	734	501,4	631,7	616,9	

Из таблицы 2 видно, что наибольшую привлекательность для ЗАО ОПТФ “Світанак” представляет собой рынок России, который по результатам исследования получил 734 балла, а наименее привлекателен рынок Украины – 501,4 балла.

Анализ привлекательности рынка показал, что основные усилия предприятия, в первую очередь, должны быть направлены на рост конкурентной позиции на рынке Российской Федерации. Для успешного достижения стратегических целей на рынке России ЗАО ОПТФ “Світанак” необходимо сформулировать ключевые факторы, успешная реализация которых даст возможность предприятию укрепить свои конкурентные преимущества на данном рынке.

Второй этап методики предполагает определение основных конкурентов исследуемого предприятия на наиболее привлекательном рынке.

Ключевой особенностью российского рынка верхней детской одежды является импортозависимость сырьевой базы. Выделяются следующие ценовые сегменты рынка верхней детской одежды: в нижнем ценовом сегменте, что составляет 85 % рынка верхней детской одежды, присутствуют китайские и турецкие товары; в среднем сегменте 10 % – товары Польши, России, Германии, Финляндии, Индонезии; в высоком сегменте (5 %) – элитные итальянские марки.

Покупатели нижнего сегмента, выбирая одежду, интересуются в основном ценой. В среднем же сегменте потребитель взвешивает соотношение качества и цены. Верхний сегмент вместе с показателем “цена-качество” содержит понятие бренда. Преобладающая продукция КНР более склонна к низкому сегменту, что наглядно демонстрирует уровень покупательской способности у значительной части населения России. Поэтому дешевая одежда из Китая всегда будет пользоваться популярностью, учитывая повышение качества данной продукции. В последние годы наблюдается позитивная динамика рынка детской одежды в РФ. Причины –

улучшение демографической ситуации, снижение розничной цены детской одежды, повышение культуры потребления и доходов у части населения.

ЗАО ОПТФ “Світанак” ориентировано на средний сегмент, где потребитель, в первую очередь, взвешивает соотношение понятий качества и цены. При этом учитывается, что российский рынок верхней детской одежды обладает определенными резервами развития в виде: демографического фактора (сохраняется положительная динамика увеличения детского населения); постоянного роста малышей, что в свою очередь, требует практически ежесезонного обновления гардероба; роста ежегодных затрат на ребенка; результатов опроса потребителей, которые показали, что даже в условиях кризиса на детях экономят в последнюю очередь и др.

Основными российскими производителями детской верхней одежды являются: ООО “Артель”, ООО “Хати”, ИП Голукова О. В. ТМ “FOX-CUB”, ООО “Алекс Юнис”, ИП Асташова А.С. ТМ “Амика Baby”, ИП Горбунова В. Н. ТМ “Sweet Cocoon”, ООО “АрТа”, ООО “БАЛУ”, ИП Марченко В.И. ТМ “Мода Люкс”, ООО “АЛЪЯНС”, ИП Ильин С.В. ТМ “Rusland”, ООО “МОДНЫЕ ДЕТИ”, ООО “Гудвин”, ООО “Союз Текстильных Промышленников”, ООО “Каймано”, ИП Кочурова М. Г. ТМ “Emson”, ЗАО “Марби”, ИП Жигалов ТМ “ARISHA”, ООО “Светлица” и др.

На рисунке 1 показаны удельные веса российских производителей верхней детской одежды, ориентированные на покупателей среднего ценового сегмента.

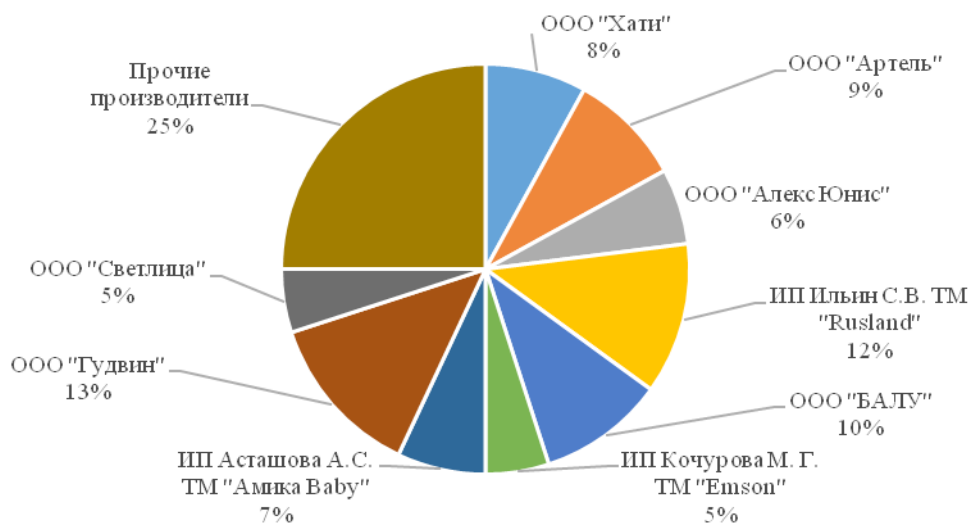


Рисунок 1 – Анализ основных российских производителей верхней детской одежды, ориентированных на покупателей среднего ценового сегмента

Таким образом, главным конкурентом ЗАО ОПТФ “Світанак” на российском рынке производителей верхней детской одежды является ООО “Гудвин”.

Третий этап методики основан на определении и оценке факторов, способствующих успеху деятельности предприятия на рынке. Для этого предлагается произвести расчет индекса успешности предприятия (рисунок 2).

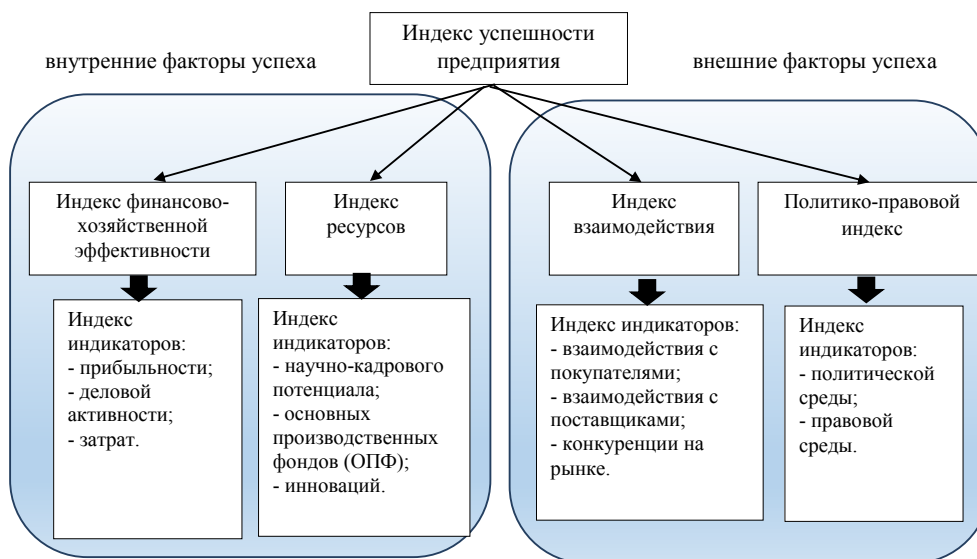


Рисунок 2 – Алгоритм оценки успешности предприятия

Многоуровневость методики заключается в оценке индексов индикаторов, индексов групп показателей и в конечном итоге индекса успешности предприятия. В соответствии с рисунком 2 индекс успешности предприятия зависит от индексов четырех групп индикаторов.

*1 группа – Индикаторы финансово-хозяйственной эффективности работы предприятия включают следующие показатели:* индикаторы прибыльности (рентабельность продаж, рентабельность производства, материалоотдача); индикаторы деловой активности (продолжительность оборачиваемости оборотных средств, отдача собственного капитала, коэффициент оборачиваемости запасов, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент текущей ликвидности); затратные индикаторы (доля материальных затрат в себестоимости, доля затрат на НИОКР в общем объеме затрат на производство продукции, доля затрат на приобретение НМА (лицензий, патентов, ноу-хау) в общем объеме затрат на производство продукции).

*2 группа – Ресурсные индикаторы успешной деятельности предприятия включают следующие показатели:* индикаторы научно-кадрового потенциала (доля численности сотрудников, имеющих ученую степень в общей численности персонала предприятия, доля рациональных предложений на одного сотрудника в общей численности персонала предприятия, доля работников, задействованных в инновационных проектах, в общей численности персонала предприятия); индикаторы ОПФ (удельный вес ОПФ со сроком эксплуатации до 5 лет, коэффициент обновления основных средств, коэффициент выбытия основных средств); индикаторы инноваций (удельный вес инновационных проектов со сроком создания и внедрения до 3 лет, удельный вес прибыли, полученной от внедрения инноваций, в общей прибыли предприятия, эффективность нововведений как отношение прибыли от реализации нововведений к затратам на их разработку и внедрение).

3 группа – Индикаторы взаимодействия предприятия включают такие показатели, как: индикаторы взаимодействия с покупателями (способность удовлетворять разнообразные запросы покупателей, насыщенность ассортимента, приемлемость цены для покупателей, соответствие цены качеству продукции); индикаторы взаимодействия с поставщиками (своевременность поставок сырья, качество сырья, доля постоянных поставщиков); индикаторы конкуренции на рынке (скорость появления новых конкурентов на рынке, мониторинг состояния рынка, способность быстро создать новую продукцию и продвинуть ее на рынок).

4 группа – Политико-правовые индикаторы успеха включают: политические индикаторы (смена расстановки политических сил, отношения между деловыми кругами и правительством, отношения правительства с иностранными государствами); правовые индикаторы (скорость изменений в налоговом законодательстве, уровень государственного регулирования отрасли, разработка антимонопольного законодательства).

Индекс индикаторов предлагается рассчитывать по формуле (3):

$$I_{ед} = \sum(B_i \times Z_i), \quad (3)$$

где  $Z_i$  – значение  $i$ -го показателя соответствующего индикатора;

$B_i$  – вес  $i$ -го показателя соответствующего индикатора, определяемый экспертным путем (может принимать значения от 1 до 10, причем сумма весов для расчета одного индикатора должна быть равна 10).

Если значение индикатора играет повышающую роль и экономически оправдано, чтобы он стремился к максимуму, то нормализация значения  $i$ -го показателя соответствующего индикатора проводится по формуле (4):

$$Z_i = X_i / X_{\max}. \quad (4)$$

Если значение индикатора играет понижающую роль в частном индексе и экономически оправдано, чтобы он стремился к минимуму, то нормализация значения  $i$ -го показателя индикатора проводится по формуле (5):

$$Z_i = X_{\min} / X_i, \quad (5)$$

где  $i$  – порядковый номер индикатора;

$X_i$  – значение показателя  $i$ -го индикатора;

$X_{\max}, X_{\min}$  – максимальное и минимальное значения показателя индикатора.

Индекс группы индикаторов определяется по формуле (6):

$$I_{групп} = \sum(I_{ед}). \quad (6)$$

Индекс успешности рассчитывается по формуле (7):

$$I_{усп} = \sum(I_{групп}). \quad (7)$$

В таблице 3 приведена шкала качественной характеристики оценки свойств индикаторов.

Таблица 3 – Характеристика качественной оценки свойств различных индикаторов

Содержательное описание градаций	Числовое значение
Максимальный уровень	10
Превосходный и приемлемый уровень, превосходящий оптимальный коммерческий уровень	(10–8)



Окончание таблицы 3

Содержательное описание градаций	Числовое значение
Хороший и приемлемый уровень, обеспечивающий оптимальный коммерческий уровень	[8–6)
Недостаточно хороший, но все же приемлемый уровень (для обеспечения конкурентоспособности предприятия должен быть поднят)	[6–4)
Граничащий с неприемлемым уровнем	[4–3)
Неприемлемый уровень (препятствует обеспечению конкурентоспособности предприятия)	[3–0)
Полностью неприемлемый уровень	0

Расчет индекса финансово-хозяйственной эффективности ЗАО ОПТФ “Світанак” представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Расчет индекса финансово-хозяйственной эффективности ЗАО ОПТФ “Світанак”

Показатель	Вес показателя, $B_i$	Значение показателя		Среднее значение на рынке	Значение индикатора, $Z_i$		Индекс индикаторов $I = \sum(B_i \times Z_i)$	
		начало 2018	конец 2018		начало 2018	конец 2018	начало 2018	конец 2018
1 Индикаторы прибыльности								
1.1 Рентабельность продаж, %	4	51,7	12,6	19	0,66	0,37	2,65	1,47
1.2 Рентабельность производства, %	4	25,4	17,5	20	0,88	0,79	3,50	3,15
1.3 Материалоотдача, тыс. руб.	2	1,41	1,31	1,25	0,95	0,89	1,91	1,77
Сумма весовых показателей	10	-	-	-	-	-	-	-
Индекс индикаторов прибыльности, $I_{ин}$							8,06	6,39
2 Индикаторы деловой активности								
2.1 Продолжительность оборачиваемости оборотных средств, об	1	0,87	2,23	0,9	0,97	0,40	0,97	0,40
2.1 Отдача собственного капитала, об	1	5,24	8,65	6,6	0,76	0,79	0,76	0,79
2.3 Коэффициент оборачиваемости запасов	2	3,68	5,35	4,1	0,77	0,90	1,53	1,80
2.4 Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	1	4,1	5,3	6,7	0,61	0,79	0,61	0,79
2.5 Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	1	2,31	2,57	2,76	0,84	0,93	0,84	0,93
2.6 Коэффициент финансовой зависимости	2	0,84	0,42	0,7	0,60	0,83	1,20	1,67
2.7 Коэффициент текущей ликвидности	2	1,11	1,5	1,3	0,85	0,87	1,71	1,73
Сумма весовых показателей	10	-	-	-	-	-	-	-
Индекс индикаторов деловой активности, $I_{уда}$							7,62	8,11
3. Затратные индикаторы								
3.1 Доля материальных затрат в себестоимости, %	4	60	62	70	0,86	0,89	3,43	3,54
3.2 Доля затрат на НИОКР в общем объеме затрат на производство продукции, %	4	1,2	1,5	3	0,40	0,50	1,60	2,00

Окончание таблицы 4

Показатель	Вес показателя, $B_i$	Значение показателя		Среднее значение на рынке	Значение индикатора, $Z_i$		Индекс индикаторов $I = \sum(B_i \times Z_i)$	
		начало 2018	конец 2018		начало 2018	конец 2018	начало 2018	конец 2018
		3.3 Доля затрат на приобретение НМА (лицензий, патентов, ноу-хау) в общем объеме затрат, %	2		0	0,1	1	0,00
Сумма весовых показателей	10	-	-	-	-	-	-	-
Индекс индикаторов затрат, $I_{из}$							5,03	5,74
Индекс финансово-хозяйственной эффективности работы предприятия, $I_{фхэ} = I_{ит} + I_{уда} + I_{из}$							20,71	20,25

Оценив индикаторы прибыльности, деловой активности и индикаторы затрат, можно говорить, что за отчетный период ухудшились значения индексов индикаторов по таким показателям, как рентабельность продаж (с 2,65 до 1,47 пункта), рентабельность производства (с 3,50 до 3,15 пункта), материалоотдача (с 1,91 до 1,77 пункта), продолжительность оборачиваемости оборотных средств (с 0,97 до 0,40 пункта). Положительная динамика наблюдается у индексов индикаторов отдачи собственного капитала (с 0,76 до 0,79 пункта), коэффициента оборачиваемости запасов (с 1,53 до 1,80 пункта), коэффициентов оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей (с 0,61 до 0,79 пункта и с 0,84 до 0,93 пункта соответственно), коэффициента финансовой зависимости (с 1,20 до 1,67 пункта), коэффициента текущей ликвидности (с 1,71 до 1,73 пункта), доли материальных затрат в себестоимости (с 3,43 до 3,54 пункта), доли затрат на НИОКР в общем объеме затрат на производство продукции (1,60 до 2,0 пункта), доли затрат на приобретение НМА в общем объеме затрат на производство продукции (с 0 до 0,20 пункта). В целом за 2018 год индекс финансово-хозяйственной эффективности работы предприятия уменьшился с 20,71 до 20,25 пункта, что свидетельствует об ухудшении эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

По аналогичной методике проводится расчет индекса ресурсов ЗАО ОПТФ “Світанак” (таблица 5).

Таблица 5 – Расчет индекса ресурсов ЗАО ОПТФ “Світанак”

Показатель	Вес показателя, $B_i$	Значение показателя		Среднее значение на рынке	Значение индикатора, $Z_i$		Индекс индикаторов $I = \sum(B_i \times Z_i)$	
		начало 2018	конец 2018		начало 2018	конец 2018	начало 2018	конец 2018
		1 Индикаторы научно-кадрового потенциала						
1.1 Доля численности сотрудников, имеющих ученую степень в общей численности персонала предприятия, %	1	0	1	2	0,00	0,50	0,00	0,50

Окончание таблицы 5

Показатель	Вес показателя, $B_i$	Значение показателя		Среднее значение на рынке	Значение индикатора, $Z_i$		Индекс индикаторов $I = \sum(B_i \times Z_i)$	
		начало 2018	конец 2018		начало 2018	конец 2018	начало 2018	конец 2018
1.2 Доля рациональных предложений на одного сотрудника в общей численности персонала предприятия, %	4	2	3	5	0,40	0,60	1,60	2,40
1.3 Доля работников, задействованных в инновационных проектах, в общей численности персонала предприятия, %	5	12	15	20	0,60	0,75	3,00	3,75
Сумма весовых показателей	10	-	-	-	-	-	-	-
<i>Индекс индикаторов научно-кадрового потенциала, <math>I_{инкл}</math></i>							4,60	6,65
<b>2 Индикаторы ОПФ</b>								
2.1 Удельный вес ОПФ со сроком эксплуатации до 5 лет, %	3	10	8	12	0,83	0,67	2,50	2,00
2.2 Коэффициент обновления основных средств	5	0,36	0,16	0,4	0,90	0,40	4,50	2,00
2.3 Коэффициент выбытия основных средств	2	0,1	0,15	0,2	0,50	0,75	1,00	1,50
Сумма весовых показателей	10	-	-	-	-	-	-	-
<i>Индекс индикаторов ОПФ, <math>I_{опф}</math></i>							8,00	5,50
<b>3. Индикаторы инноваций</b>								
3.1 Удельный вес инновационных проектов со сроком создания и внедрения до 3 лет, %	2	27	25	30	0,90	0,83	1,80	1,67
3.2 Удельный вес прибыли от внедрения инноваций, в общей прибыли предприятия, %	5	15	13	25	0,60	0,52	3,00	2,60
3.3 Эффективность нововведений (отношение прибыли от реализации нововведений к затратам на их разработку и внедрение, %)	3	27	23	35	0,77	0,66	2,31	1,97
Сумма весовых показателей	10	-	-	-	-	-	-	-
<i>Индекс индикаторов инноваций, <math>I_{инн}</math></i>							7,11	6,24
<i>Индекс ресурсов, <math>I_{рес} = I_{инкл} + I_{опф} + I_{инн}</math></i>							19,71	18,39

Рассмотрев индикаторы научно-кадрового потенциала, индикаторы ОПФ и индикаторы инноваций, можно сделать вывод, что за отчетный период ухудшились значения индексов индикаторов по таким показателям, как удельный вес ОПФ со сроком эксплуатации до 5 лет (с 2,50 до 2,0 пункта), коэффициент обновления основных средств (с 4,50 до 2,0 пункта), удельный вес инновационных проектов со сроком создания и внедрения до 3 лет (с 1,80 до 1,67 пункта), удельный вес прибыли, полученной от внедрения инноваций, в общей прибыли предприятия (с 3,0 до 2,60 пункта), эффективность нововведений (с 2,31 до 1,97 пункта). Положитель-

ная динамика отмечается у индексов индикаторов доли численности сотрудников, имеющих ученую степень в общей численности персонала предприятия (с 0 до 0,50 пункта), доли рациональных предложений на одного сотрудника в общей численности персонала предприятия (с 1,60 до 1,80 пункта), доли работников, задействованных в инновационных проектах, в общей численности персонала (с 3,0 до 3,75 пункта), коэффициента выбытия основных средств (с 1,0 до 1,5 пункта). В целом за 2018 год индекс ресурсов предприятия уменьшился с 19,71 до 18,39 пункта, что свидетельствует об ухудшении ресурсного потенциала предприятия.

Далее проводится расчет индекса взаимодействия ЗАО ОПТФ “Світанак” (таблица 6).

Таблица 6 – Расчет индекса взаимодействия ЗАО ОПТФ “Світанак”

Показатель	Вес показателя, $B_i$	Значение показателя		Среднее значение на рынке	Значение индикатора, $Z_i$		Индекс индикаторов $I = \sum(B_i \times Z_i)$	
		начало 2018	конец 2018		начало 2018	конец 2018	начало 2018	конец 2018
1 Индикаторы взаимодействия с покупателями								
1.1 Способность удовлетворять запросы покупателей	2	4	4	6	0,67	0,67	1,33	1,33
1.2 Насыщенность ассортимента	3	6	7	8	0,75	0,88	2,25	2,63
1.3 Приемлемость цены	3	8	8	8	1,00	1,00	3,00	3,00
1.4 Соответствие цены качеству продукции	2	5	8	7	0,71	0,88	1,43	1,75
Сумма весовых показателей	10	-	-	-	-	-	-	-
<i>Индекс индикаторов взаимодействия с покупателями, <math>I_{цпокуп}</math></i>							8,01	8,71
2 Индикаторы взаимодействия с поставщиками								
2.1 Своевременность поставок сырья	3	5	6	6	0,83	1,00	2,50	3,00
2.2 Качество сырья	5	6	7	7	0,86	1,00	4,29	5,00
2.3 Доля постоянных поставщиков, %	2	5	6	8	0,63	0,75	1,25	1,50
Сумма весовых показателей	10	-	-	-	-	-	-	-
<i>Индекс индикаторов взаимодействия с поставщиками, <math>I_{цпостав}</math></i>							8,04	9,50
3. Индикаторы конкуренции на рынке								
3.1 Скорость появления новых конкурентов	1	3	2	4	0,75	0,50	0,75	0,50
3.2 Мониторинг состояния рынка	3	7	7	7	1,00	1,00	3,00	3,00
3.3 Способность быстро создать новую продукцию и продвинуть её на рынок	6	5	5	6	0,83	0,83	5,00	5,00
Сумма весовых показателей	10	-	-	-	-	-	-	-
<i>Индекс индикаторов конкуренции на рынке, <math>I_{црынок}</math></i>							8,75	8,50
<i>Индекс взаимодействия, <math>I_{вз} = I_{цпокуп} + I_{цпостав} + I_{црынок}</math></i>							24,80	26,71

Проанализировав индикаторы взаимодействия с покупателями, поставщиками и индикаторы конкуренции на рынке, можно сделать вывод, что за отчетный период ухудшились лишь значения индексов индикаторов по такому показателю, как скорость появления новых конкурентов на рынке (с 0,75 до 0,5 пункта). Положительная динамика отмечается у индексов индикаторов насыщенности ассортимента (с 2,25 до 2,63 пункта), соответствия цены качеству продукции (с 1,43 до 1,75 пункта), своевременности поставок сырья (с 2,50 до 3,0 пункта), качества сырья (с 4,29 до 5,0 пункта), доли постоянных поставщиков (с 1,25 до 1,50 пункта). На уровне начала 2018 года остались значения индексов индикаторов таких показателей, как способность удовлетворять разнообразные запросы покупателей (1,33 пункта), приемлемость цены для покупателя (3,0 пункта), мониторинг состояния рынка (3,0 пункта), способность быстро создать новую продукцию и продвинуть ее на рынок (5,0 пункта). За 2018 год индекс взаимодействия увеличился с 24,80 до 26,71 пункта, что свидетельствует о совершенствовании работы с покупателями и поставщиками, а также укреплении позиций в конкурентной среде.

Далее проводится расчет политико-правового индекса ЗАО ОПТФ «Світанак» (таблица 7).

Таблица 7 – Расчет политико-правового индекса ЗАО ОПТФ «Світанак»

Показатель	Вес показателя, $B_i$	Значение показателя		Среднее значение на рынке	Значение индикатора, $Z_i$		Индекс индикаторов $I = \sum(B_i \times Z_i)$	
		начало 2018	конец 2018		начало 2018	конец 2018	начало 2018	конец 2018
		1 Политические индикаторы						
1.1 Смена расстановки политических сил	3	5	5	5	1,00	1,00	3,00	3,00
1.2 Отношения между деловыми кругами и правительством	2	7	9	8	0,88	0,89	1,75	1,78
1.3 Отношения правительства с иностранными государствами	5	5	7	6	0,83	0,86	4,17	4,29
Сумма весовых показателей	10	-	-	-	-	-	-	-
<i>Индекс политических индикаторов, <math>I_{ипол}</math></i>							8,92	9,06
2 Правовые индикаторы								
2.1 Скорость изменений в налоговом законодательстве	3	6	6	4	0,67	0,67	2,00	2,00
2.2 Уровень государственного регулирования отрасли	4	6	7	8	0,75	0,88	3,00	3,50
2.3 Разработка антимонопольного законодательства	3	4	6	7	0,57	0,86	1,71	2,57
Сумма весовых показателей	10	-	-	-	-	-	-	-
<i>Индекс правовых индикаторов, <math>I_{ипри}</math></i>							6,71	8,07
Политико-правовой индекс, $I_{пп} = I_{ипол} + I_{ипри}$							15,63	17,13

Рассмотрев индикаторы политико-правового индекса, можно сделать вывод, что за отчетный период улучшились значения индексов индикаторов по таким показателям, как отношения между деловыми кругами и правительством (с 1,75 до 1,78 пункта), отношения правительства с иностранными государствами (с 4,17 до 4,29 пункта), уровень государственного регулирования отрасли (с 3,0 до 3,50 пункта), разработка анти-

монопольного законодательства (с 1,71 до 2,57 пункта). На уровне начала года остались значения индексов индикаторов смены расстановки политических сил (3,0 пункта), скорости изменений в налоговом законодательстве (2,0 пункта). В целом за 2018 год политико-правовой индекс увеличился с 15,63 до 17,13 пункта, что свидетельствует о наличии благоприятной политической и правовой среды для развития предприятия.

Для определения индекса успешности используются итоговые данные, представленные в таблицах 4–7. Данный индекс рассчитывается по формуле (8):

$$I_{iy} = I_{фхэ} + I_{рес} + I_{вз} + I_{пт} \quad (8)$$

Для ЗАО ОПТФ “Світанак” индекс успешности равен:

– на начало 2018 года:  $I_{iy} = 20,71 + 19,71 + 24,80 + 15,63 = 80,85$  пункта;

– на конец 2018 года:  $I_{iy} = 20,25 + 18,39 + 26,71 + 17,13 = 82,48$  пункта.

Для определения уровня успеха предприятия можно использовать шкалу, представленную в таблице 8.

Таблица 8 – Шкала оценки успешной деятельности предприятия

Оценочный интервал, пункт	Характер уровня
ниже 20	Недопустимо низкий уровень
от 21 до 40	Низкий уровень
от 41 до 60	Удовлетворительный уровень
от 61 до 80	Хороший уровень
от 81 до 90	Повышенный уровень
от 91 до 100	Высокий уровень
от 100 до 110	Максимально высокий уровень

Таким образом, на начало 2018 года ЗАО ОПТФ “Світанак” обладало хорошим уровнем успеха, к концу года ситуация улучшилась и успех предприятия закрепился на повышенном уровне.

Аналогично рассчитывается индекс успешности главного конкурента ЗАО ОПТФ “Світанак” на российском рынке производителей верхней детской – ООО “Гудвин”. Соответствующие результаты расчетов представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Значения индикаторов индекса успешности ООО “Гудвин”

Наименование индекса	Значение индекса	
	начало 2018 года	конец 2018 года
Индекс финансово-хозяйственной эффективности	25,43	28,19
Индекс ресурсов	25,40	26,03
Индекс взаимодействия	25,91	25,99
Политико-правовой индекс	15,71	16,66

По данным таблицы 9 рассчитаем итоговый индекс успешности по формуле 8:

– на начало 2018 года:  $I_{iy} = 25,43 + 25,40 + 25,91 + 15,71 = 92,45$  пункта;

– на конец 2018 года:  $I_{iy} = 28,19 + 26,03 + 25,99 + 16,66 = 96,87$  пункта.

Расчет индекса успешности ООО “Гудвин” показал, что предприятие можно охарактеризовать как стабильное высоко успешное.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что на конец 2018 года уровень реализации ключевых факторов успеха ЗАО ОПТФ “Світанак” был значительно ниже его основного конкурента ООО “Гудвин” на 14,39 пункта.

### Заклучение

Для анализа успешности предприятия была разработана инновационная авторская методика, основанная на выявлении ключевых факторов успеха, которые позволят предприятию более эффективно разрабатывать и реализовывать конкурентную стратегию предприятия, принимать обоснованные управленческие решения, способствующие повышению уровня конкурентоспособности предприятия и его продукции на рынках сбыта. Отличительной особенностью такого подхода является то, что количественные и качественные результаты успешной работы предприятия предлагается комплексно охарактеризовать и оценить в зависимости от внутренних и внешних ключевых факторов успеха.

В ходе проведенного анализа был выявлен ряд показателей, негативно влияющих на уровень успеха предприятия в целом, которые можно разделить на две группы:

1) показатели, которые в настоящее время предприятие не в силах повысить (внешние факторы успеха);

2) показатели, которые в ближайшем будущем могут быть улучшены с помощью различных мероприятий и которые лягут в основу ключевых факторов успеха предприятия (внутренние факторы успеха).

Исходя из этого, ключевыми факторами успеха ЗАО ОПТФ “Світанак” на российском рынке верхней детской одежды могут стать: высокое качество продукции, насыщенность ассортимента, автоматизированный производственный процесс, приемлемая цена, в том числе за счет снижения себестоимости.

Исходя из итоговых индексов успешности ЗАО ОПТФ “Світанак” и ООО “Гудвин” можно сделать вывод о том, что по большинству индексов индикаторов исследуемое предприятие значительно уступает главному конкуренту. Таким образом, ЗАО ОПТФ “Світанак” занимает позицию последователя за рыночным лидером, в соответствии с чем должны быть разработаны конкурентные стратегии предприятия на рынке:

– с точки зрения Ф. Котлера, стратегия последователя за лидером рынка, которая характеризуется адаптивным поведением, подражанием конкретной (чужой) стратегии, последователь видоизменяет или улучшает продукцию лидера;

– с точки зрения Дж. Траута и Э. Райса, стратегия “фланговой войны”, реализация которой требует очень точного расчета, но минимум ресурсов для ее ведения, тем не менее, это очень рискованно для предприятия;

– с точки зрения М. Портера, стратегия фокусирования, при этом предприятие зачастую стремится к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференцированию продукта, либо к совмещению того или иного;

– с точки зрения А. Юданова, коммутантная стратегия, специализирующаяся на преобразовании старых и создании новых рынков посредством внедрения существующих и кардинальных новшеств;

– с точки зрения М. Треси и Ф. Вирзем, стратегия функционального превосходства, которую используют предприятия, обслуживающие потребителей, которым требуется надежная и хорошего качества продукция за низкую стоимость;

– с точки зрения К. Омае, стратегия относительного превосходства, основанная на наращивании конкурентных преимуществ посредством придания отличительных признаков продукту.

В целом конкурентную стратегию ЗАО ОПТФ “Світанак”, являющегося последователем за лидером рынка, можно назвать наступательной – это активная стра-

тегия, связанная с завоеванием доли рынка, которая базируется на инновационных технологиях и предпринимательском подходе.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. **Березовская, Т. П.** Профессиональная успешность личности руководителя / Т. П. Березовская // Научные труды Республиканского и психологопедагогические науки : сб. науч. ст. : в 2 ч. – Ч. 2. – Вып. 6 (11) / под ред. В. Ф. Беркова. – Минск : РИВШ, 2008. – С. 10–17.
2. **Сулакишин, С. С.** Теория и феноменология успешности сложной социальной системы / С. С. Сулакишин. – М.: Научный эксперт, 2013. – 232 с.
3. **Артеменко, В. Г.** Оценка факторов успеха организации реального сектора экономики / В. Г. Артеменко, Н. С. Барышникова // Корпоративный менеджмент. – 2011. – № 1. – С. 99–105.
4. **Бархатов, В. И.** Сравнительный анализ подходов к определению понятия “успешность бизнеса” в современной науке / В. И. Бархатов, Д. А. Плетнев // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – № 18(347). – С. 8–18.
5. **Barkhatov, V.** Business Success of Small and Medium Sized Enterprises in Russia and Social Responsibility of Managers / V. Barkhatov, D. Pletnev // Social and Behavioral Sciences. – 2018. – P. 185–193.
6. **Nikolaeva, E.** Internal business success factors of small and medium-sized enterprises in Russia / E. Nikolaeva, D. Pletnev // Journal of Advanced Research in Law and Economics. – Vol. 6. – Iss. 4 (14). – 2015. – P. 761–774.
7. **Barhatov, V.** Tax legislations external factor of small and medium-scale business success in Russia / V. Barhatov, I. Belova // Mediterranean Journal of Social Sciences. – № 6. – Vol. 6. – 2015. – P. 590–595.
8. **Romar, E.** Strategic Intent, Confucian Harmony and Firm Success // Acta Polytechnica Hungarica. – Vol. 6. – № 3. – 2009. – P. 5767.
9. **Sieger Ph.** Long-term Success of Family Firms: Investigating Specific Aspects of Firm-level Entrepreneurship and Individual-level Antecedents // Diss. of the Univ. of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs to obtain the title of Doctor of Philosophy in Management. Diss. № 3934. Niedermann Druck AG. St. Gallen, 2011.
10. **Lafontaine, F.** Serial Entrepreneurship: Learning by Doing // NBER Working Paper. – 2014. – July. – № 20312.
11. **Jensen, M.** Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function // J. of Appl. Corporate Finance. Fall. – 2001. – P. 8–21.
12. Business success and businesses beauty capital / G. A. Pfann [and oth.] // Econ. Letters. – 2006. – Vol. 93. – 3 Dec. – P. 201–207.
13. **Roe, M.** Political Determinants of Corporate Governance Political Context, Corporate Impact // Clarendon Lectures in Management Studies. – N. Y. : Oxford Univ. Press, 2006.
14. **Baumol W., Litan R., Schramm, C.** Good capitalism, bad capitalism, and the economics of growth and prosperity. – New Haven ; L. : Yale Univ. Press, 2007.
15. **Drucker, J.** Regional Dominance and Industrial Success: A Productivity-Based Analysis : Diss. Dr of Philosophy. Chapel Hill, 2007.
16. **Todeva, E.** East European business networks: a review of dependencies and strategies and their influence on company success // Research papers in intern. business. – 1998. – P. 1298.

Поступила в редакцию 26.10.2020 г.

Контакты: misspub@mail.ru (Климова Любовь Анатольевна)

### Klimova L.A. INNOVATIVE APPROACH TO EVALUATING BUSINESS SUCCESS

*The article provides an overview of the studies on the problem of success. The key success factors of the enterprise and the concept of business success are revealed, the success factors of the garment enterprise are analysed. The application of the author's methodology to assess the success of the enterprise and the conclusions made serve as the benchmark for the allocation of competitive advantages for individual businesses and for the definition of marketing development strategy.*

**Keywords:** success, market, key factor, business index, garment enterprise, strategy.