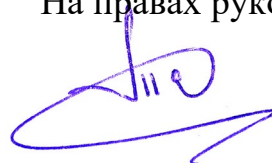


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»

На правах рукописи



Труханов Дмитрий Алексеевич

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ
К ОЦЕНКЕ ДЕЛОВОГО УСПЕХА И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
НА ОСНОВЕ КОГНИТИВНЫХ КАРТ И ТЕОРИИ КАТАСТРОФ**

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

Научный руководитель:

доктор экономических наук, доцент

Пряхин Геннадий Николаевич

Челябинск – 2026

Оглавление

Введение	4
1 Теоретико-методические подходы к оценке делового успеха и результативности стратегического управления организацией	13
1.1 Экономические теории и концепции о деловом успехе как критерии результативности стратегического управления организацией	13
1.2 Ключевые факторы делового успеха организации в научных трудах российских и зарубежных авторов	35
1.3 Обоснование целесообразности применения междисциплинарных подходов в оценках делового успеха и результативности стратегического управления организацией	57
Выводы по первой главе	68
2 Исследование и разработка методов анализа и моделей оценки результативности стратегического управления и делового успеха организации на основе составления когнитивных карт и теории катастроф	70
2.1 Анализ существующих методов оценки результативности стратегического управления и делового успеха организации	70
2.2 Методический подход к оценке делового успеха и результативности стратегического управления организации на основе составления когнитивных карт	93
2.3 Оценка и моделирование делового успеха организации на основе теории катастроф	109
Выводы по второй главе	123
3 Апробация разработанного инструментария анализа и оценки результативности стратегического управления и достижения делового успеха организации	126
3.1 Модель комплексной оценки результативности стратегического управления и делового успеха организации	126

3.2 Оценка результативности стратегического управления и делового успеха организаций на основе когнитивной карты.....	130
3.3 Реализация метода теории катастроф в оценках результативности стратегического управления и делового успеха организаций	158
Выводы по третьей главе.....	171
Заключение.....	176
Список литературы.....	181
Публикации автора по теме диссертации	199
Приложение А Проблемы в методиках анализа и оценки делового успеха	202
Приложение Б Примеры построенных когнитивных карт.....	208
Приложение В Алгоритм интерпретации результатов блок-схемы модели оценки результативности стратегического управления и делового успеха организации.....	214

Введение

Актуальность темы исследования. Будучи интегральной составляющей системы управления организациями, стратегический менеджмент определяет основные цели и задачи, направления развития организации, обеспечивает координацию и оптимизацию ресурсного потенциала, расставляет приоритеты, вносит коррективы при реализации поставленных целей для получения конкурентных преимуществ и достижения делового успеха в динамично изменяющейся рыночной среде.

Одной из основных проблем развития стратегического менеджмента в отечественных организациях является слабая теоретико-методологическая разработанность вопросов целеполагания, прогнозирования и стратегического планирования, низкая результативность стратегического управления по достижению высоких целевых показателей и, как следствие, делового успеха в условиях нестабильности и неопределенности внешней среды. К причинам наличия проблем можно отнести тот факт, что существующие традиционные зарубежные методы менеджмента, базирующиеся на детерминированных моделях прогнозирования и планирования, демонстрируют недостаточную эффективность для российского бизнеса. Сегодня по-новому формируются требования к стратегическому управлению организацией, к способности менеджмента реагировать на вновь возникающие вызовы, повышается ответственность за принятие решений. Статические модели стратегического планирования не учитывают нелинейный характер развития экономических процессов и синергетическое воздействие большого количества факторов.

Таким образом, актуальность диссертационного исследования обусловлена необходимостью теоретического переосмысления основ стратегического управления, совершенствования методического инструментария анализа и оценки результативности стратегического управления организацией по достижению поставленных целей с учетом глобальных изменений и современных междисциплинарных подходов, своевременной корректировке прогнозов и стратегии развития в условиях изменчивости и скоротечности во времени социо-эколого-экономической

среды, что является залогом не только выживания, но и приобретения в будущем делового успеха организации.

Все вышеизложенное определило выбор темы исследования, постановку цели и задач.

Степень научной разработанности исследуемой проблемы определяется рядом научных работ, результаты которых формируют теоретико-методологическую и методическую основу исследования современного стратегического менеджмента организации.

Исследование стратегического управления организациями явилось предметом работ И. Ансоффа, Дж. Куинна, Г. Минцберга, М. Портера, Г. Хамела и др.

Исследованию достижения делового успеха организацией посвящены работы зарубежных классиков, таких как И. К. Адизес, С. Андалиб, П. Андреас, М. Вебер, А. Джайн, П. Друкер, Д. Ермак, Д. Зегал, Д. Коллинз, В. О'Коннел, В. Крамер, С. Розенштейн, С. Феррис и др.

Теоретические основы целеполагания получили отражение в работах С. П. Никанорова, С. В. Рубцова, Е. В. Фрейдиной и др.

Вопросам повышения эффективности стратегического управления организацией посвящены исследования отечественных авторов, таких как А. А. Алабугин, В. Ж. Дубровский, Д. А. Жданов, О. В. Княжев, И. И. Моисеева, Л. М. Митина, А. Н. Попов, И. Н. Ткаченко, Н. В. Шарапова, Е. Н. Ялунина, Л. А. Афанасьева, С. Н. Яшин, Л. В. Марабаева, А. В. Каплан, К. О. Соколов и др.

В современной научной парадигме представляет значительный интерес аспект имплементации квантово-релятивистских методологических подходов и фундаментальных принципов в теоретико-прикладные концепции экономической науки и теории управления. Данный вопрос изучался такими авторами, как А. Д. Бурцева, С. Д. Глызин, М. Н. Крылов, А. Лукас, Т. В. Огородникова, Р. Уоррен и др.

При всем многообразии этих заслуживающих внимания подходов наименее разработанными для практических нужд являются вопросы анализа и оценки результативности стратегического управления по достижению стратегических целей в условиях нестабильности и изменчивости внешней среды. Отсутствуют целостный алгоритм и научные методы понимания успешности деятельности организации.

Объектом исследования являются процессы стратегического управления развитием организации, осуществляемые в комплексе задач по достижению ее делового успеха.

Область исследования. Содержание диссертации соответствует п. 6 «Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам» и п. 14 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы» Паспорта научной специальности 5.2.6 – Менеджмент.

Предметом исследования выступают управленческие отношения, возникающие в системе стратегического управления организацией при решении задач достижения делового успеха на основе применения когнитивных карт и теории катастроф.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке методического инструментария оценки делового успеха и результативности стратегического управления организацией на основе составления когнитивных карт и теории катастроф.

Цель исследования обусловила необходимость решения следующих **задач**:

- 1) сформировать системное представление о феномене делового успеха, раскрыть его сущность и особенности, позволяющие рассматривать деловой успех в качестве критерия результативности стратегического управления организацией;
- 2) систематизировать современные ключевые факторы делового успеха организаций; уточнить существующие подходы к оценке делового успеха и результативности стратегического управления организацией по реализации поставленных долгосрочных целей в условиях нестабильности и изменчивости внешней среды;
- 3) с опорой на методы и принципы составления когнитивных карт и теории катастроф предложить авторские методические подходы к моделированию, анализу и оценке результативности стратегического управления организацией по достижению поставленных целей и делового успеха, своевременной корректировке

прогнозов и стратегии развития в условиях изменчивости и скоротечности во времени социо-эколого-экономической среды;

4) в рамках авторского методического подхода обосновать инструментарий анализа результативности стратегического управления организацией, оценки и прогнозирования делового успеха на основе составления когнитивных карт и теории катастроф, провести эмпирические исследования на предприятиях региона, по результатам апробации предложить организационно-методические рекомендации по моделированию, прогнозированию и оценке результативности стратегического управления организацией и достижения делового успеха организацией.

Научная новизна диссертации заключается в разработке и обосновании теоретических, методических положений, а также и практического инструментария оценки делового успеха и результативности стратегического управления организацией на основе когнитивных карт и теории катастроф, что обеспечивает комплексную оценку результативности стратегического управления организации с учетом финансовых, социальных и временных аспектов, позволяет прогнозировать критические точки развития и формировать обоснованные стратегические управленческие решения для достижения устойчивого делового успеха.

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в расширении научных представлений о стратегическом управлении, результативности стратегического управления и достижении делового успеха отечественными организациями, в развитии концептуальных положений, раскрывающих сущность делового успеха организаций с учетом современных особенностей.

Практическая значимость диссертационной работы состоит в выявлении специфики российской модели стратегического управления организациями, разработке прикладных рекомендаций по совершенствованию процессов управления, прогнозирования и планирования на различных стадиях жизненного цикла организации. Содержащиеся в работе выводы и рекомендации могут быть использованы хозяйствующими субъектами любых организационно-правовых форм, видов экономической деятельности и форм собственности.

Разработанные автором теоретические положения и аналитические инструменты могут использоваться в системе высшего образования Российской Федерации в качестве дополнительных тем дисциплин «Стратегический менеджмент», «Экономика организации (предприятия)» и «Стратегический анализ деятельности организаций».

Методология и методы исследования. Теоретическую и методологическую основу исследования составили фундаментальные научные труды российских и зарубежных авторов, посвященные вопросам стратегического управления, анализа результативности стратегического управления, оценки делового успеха организацией. Для формирования методического подхода к анализу и оценке результативности стратегического управления также использованы материалы по курсам топологии, теории инвариантов, теории катастроф и других наук.

Основными методами исследований явились общенаучные и эмпирические методы познания: методы логической аргументации, системного анализа, моделирования, дедукции, научной классификации. Для разработки и апробации методического подхода к анализу результативности стратегического управления и оценке делового успеха использованы эконометрическое моделирование, экспертные оценки, социологические опросы, экстраполяция, корреляционный анализ, измерения, математические расчеты.

Информационно-эмпирическая основа диссертационного исследования включает в себя нормативные и законодательные акты государственного регулирования предпринимательской деятельности, монографии, научные статьи в периодических изданиях, материалы научных конференций, диссертационные исследования, публикации мирового научного сообщества, источники в информационно-коммуникационной сети Интернет, посвященные стратегическому менеджменту, анализу результативности стратегического управления и оценке делового успеха организации.

Положения, выносимые на защиту.

1. На основе обобщения положений теории стратегического управления, теории катастроф и теоретических подходов к составлению когнитивных карт сфор-

мулированы теоретические положения оценки делового успеха и результативности стратегического управления организацией. Уточнено содержание понятия «деловой успех организации», отличающееся от ранее известных его интерпретацией как базовой характеристики и критерия результативности стратегического управления организации, отражением в нем условий нестабильности и изменчивости во времени внешней среды, выделением скрытых факторов делового успеха, имеющих квантово-релятивистские свойства и оказывающих существенное влияние на результативность стратегического управления организацией (п. 14 Паспорта научной специальности 5.2.6).

2. Разработан и апробирован методический подход к анализу результативности стратегического управления, оценке и прогнозированию делового успеха организации, в основе которого лежит алгоритм составления когнитивных карт, при этом, в отличие от уже имеющихся методик, предложено использовать приемы сочетания факторов макро-, мезо-, микроокружения, их совмещения с социо-эколого-экономическими факторами, а также дополнения структуры когнитивной карты горизонтальной осью времени. Применение предложенного методического инструментария позволит идентифицировать причинно-следственные связи между факторами успеха и своевременно оценивать последствия альтернативных управленческих решений до их реализации (п. 6 Паспорта научной специальности 5.2.6).

3. Предложен и апробирован методический инструментарий оценки делового успеха и результативности стратегического управления организацией на основе теории катастроф, прогнозирующей внезапный переход системы из одного состояния в другое. В авторской интерпретации данный переход означает либо приобретение, либо потерю свойств, характеризующих деловой успех организации. В отличие от традиционных методов анализа, используемых в менеджменте, данный методический инструментарий позволяет прогнозировать момент и характер скачкообразных изменений в условиях неопределенности и изменчивости внешних условий, предоставляя возможность для принятия своевременных упреждающих управленческих решений и реализации наиболее успешных управленческих стратегий (п. 6 Паспорта научной специальности 5.2.6).

4. Разработана авторская четырехэтапная модель оценки результативности стратегического управления и делового успеха организации, доказана ее практическая применимость для повышения результативности стратегического управления. Апробация модели позволила предложить оригинальные методические рекомендации по интерпретации результатов комплексной оценки делового успеха, его моделирования и прогнозирования в системе стратегического управления организацией, а также по оперативному принятию эффективных управленческих решений в условиях непрерывно меняющейся внешней среды (п. 6, 14 Паспорта научной специальности 5.2.6).

Степень достоверности результатов диссертационного исследования подтверждается: использованием в работе существенного объема авторитетных исследований западных и российских ученых в области стратегического менеджмента и делового успеха организаций; глубоким и многоаспектным изучением существующих подходов к анализу результативности стратегического управления, оценке и прогнозированию делового успеха организаций; значительным количеством переработанной информации по исследуемой проблеме; апробацией основных положений диссертации. Обоснованность выводов подкреплена проведенными расчетами и авторскими заключениями.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования представлены на международных и российских конференциях, прошедших в Челябинске (2020, 2024), Магнитогорске (2025), Самаре (2025), Пензе (2025), Красноярске (2025).

Материалы диссертационного исследования были использованы при разработке методических рекомендаций, нацеленных на эффективное решение возникающих проблем, выявленных в результате оценки хозяйственной деятельности и прогнозирования делового успеха в организациях Челябинской и Свердловской областей: ООО «АрендаСтройСервис», ООО «Спецкомплект», ООО «Термотехника», ООО «ЧТСК», ООО «Модерн Гласс», ООО «Снабжение-Сервис». Теоретические, научно-методические и практические положения, представленные в диссертационном исследовании, внедрены в учебный процесс при чтении лекций

и проведении практических занятий по дисциплинам «Экономика организации (предприятия)», «Стратегический менеджмент» в ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет».

Публикации. По теме диссертации опубликовано 19 работ общим объемом 34,5 п. л. (в том числе авторских 13,25 п. л.), из них две статьи в изданиях, индексируемых в международных базах цитирования, и семь статей в изданиях, входящих в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук; четыре коллективных монографии.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 182 наименования, и трех приложений. Работа, изложенная на 214 страницах, содержит 32 рисунка и 26 таблиц.

Во *введении* обоснована актуальность темы диссертации и степень разработанности решаемой проблемы, сформулированы цель и задачи, определены научная новизна результатов исследования, их теоретическая и практическая значимость, изложены основные защищаемые положения, приведена информация о степени достоверности и апробации результатов работы.

В *первой главе* «Теоретико-методические подходы к оценке делового успеха и результативности стратегического управления организацией» рассмотрены теории и концепции о деловом успехе как критерии результативности стратегического управления организацией, раскрыта эволюция взглядов на сущность делового успеха организации, проанализированы ключевые факторы делового успеха организации в научных трудах российских и зарубежных авторов, а также проблемы анализа результативности стратегического управления по достижению долгосрочных целей и оценке делового успеха организации, обоснована применимость когнитивных карт и теории катастроф к исследованиям.

Во *второй главе* «Исследование и разработка методов анализа и моделей оценки результативности стратегического управления и делового успеха организации на основе составления когнитивных карт и теории катастроф» исследованы ме-

тодические подходы к анализу результативности стратегического управления организацией по достижению долгосрочных целей и оценке делового успеха организаций, предложена методика моделирования делового успеха организаций при помощи теории катастроф и на основе составления когнитивных карт.

В *третьей главе* «Апробация разработанного инструментария анализа и оценки результативности стратегического управления и достижения делового успеха организации» представлена авторская модель, приведены методика и порядок практических действий при оценке результативности стратегического управления и делового успеха организаций на основе когнитивной карты и теории катастроф, а также результаты эмпирических исследований на примере организаций Челябинской и Свердловской области.

В *заключении* содержатся основные выводы и результаты диссертационного исследования.

1 Теоретико-методические подходы к оценке делового успеха и результативности стратегического управления организацией

1.1 Экономические теории и концепции о деловом успехе как критерии результативности стратегического управления организацией

Современные рыночные отношения требуют от субъектов экономической деятельности все больше усилий для получения своих конкурентных преимуществ и сохранения лидирующих позиций. Однако сегодня уже недостаточно закупить новое оборудование, выстроить технологические цепочки, набрать квалифицированный персонал и высокопрофессиональных менеджеров; необходим ряд комплексных мер, заключающихся не только во внедрении элементов новых технологических достижений, но и в улучшение социума, т. е. и быта, и труда, и досуга персонала и т. д.

Отметим, что именно стратегический менеджмент представляет собой фундаментальное направление в современной экономической науке, обеспечивающее теоретико-методологическую и методическую основу для принятия долгосрочных управленческих решений и, как следствие, формирования конкурентного преимущества. Стратегический менеджмент является многогранной и динамичной областью, которая сочетает в себе различные подходы и теории. Основная цель стратегического менеджмента – это создание и поддержание конкурентного преимущества, что и делает его актуальным для организаций в условиях быстро меняющейся бизнес-среды¹.

¹ Труханов Д. А. Квантово-релятивистский подход как инструмент целеполагания в стратегическом планировании организации // Научные исследования высшей школы по приоритетным направлениям науки и техники: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Самара, 17 апреля 2025 г.). – Уфа: Омега сайнс, 2025. – С. 123.

Стратегическое управление – это многоуровневый процесс, включающий постановку целей, разработку стратегий, их реализацию и контроль за результативностью стратегического управления.

Деловой успех организации напрямую зависит от результативности стратегического управления и проявляется в следующих аспектах:

- рыночная эффективность (расширение рыночной доли, укрепление конкурентных позиций, успешная адаптация к изменениям рынка);
- финансовая устойчивость (стабильный рост прибыли, эффективное управление капиталом, высокая инвестиционная привлекательность);
- организационное развитие (совершенствование бизнес-процессов, развитие человеческого капитала, модернизация производственных мощностей, факторы успешного стратегического управления).

Таким образом, результативность стратегического управления является фундаментальной основой долгосрочного успеха организации.

Достижение делового успеха – это достижение высокого результата деятельности организации, который зависит от правильно поставленных целей, разработанных задач, результативности стратегического управления и эффективности использования ресурсов (рисунок 1).

Отметим, что под организациями в работе понимаются публичные образования, домашние хозяйства, организации, осуществляющие производство, реализацию или приобретение товаров и услуг.

Целеполагание является фундаментальным элементом стратегического менеджмента, определяющим успех организации в долгосрочной перспективе, так как это процесс определения конкретных, измеримых целей, которые служат ориентиром для всех управленческих решений и действий компании¹. П. Друкер подчеркивает, что цели в стратегическом менеджменте выполняют функцию навигатора, помогая организации определять приоритеты развития, выявлять и оценивать возможности роста, контролировать прогресс и корректировать курс².

¹ Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

² Друкер П. Эффективный руководитель: пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 223 с.

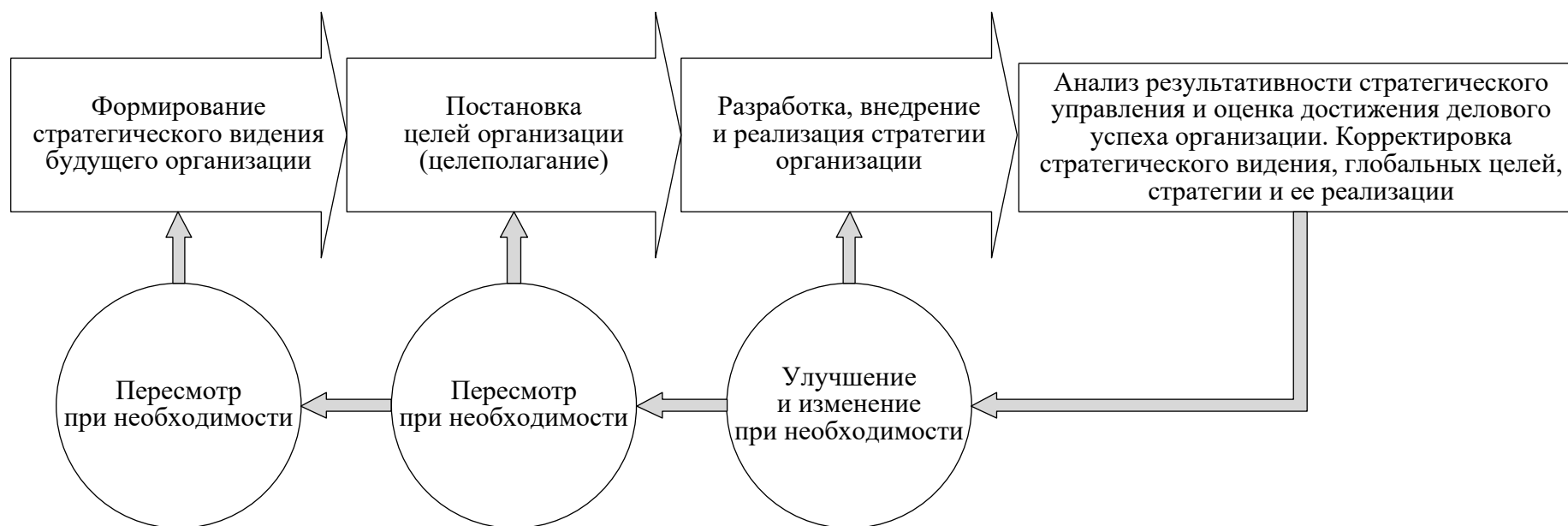


Рисунок 1 – Задачи стратегического управления¹

¹ Составлено автором.

Стратегическое управление требует системного подхода к формированию задач, которые определяют вектор развития организации на долгосрочную перспективу. Грамотная постановка стратегических задач является ключевым фактором успешной реализации корпоративной стратегии. Кроме того, стратегическое управление требует рационального использования ресурсов. Стратегия – это не что иное, как создание и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ, что невозможно без рационального распределения и использования ограниченных ресурсов организации, как отмечает М. Портер в своей работе¹. В свою очередь, Б. Н. Каримов и С. Н. Яшин справедливо утверждают, что «результативность функционирования инновационно-активных компаний непосредственно зависит от рациональности выбора стратегии управления их финансово-инвестиционным обеспечением»².

Основные подходы к формированию стратегических задач предполагают:

- анализ внешней и внутренней среды организации;
- выявление ключевых факторов успеха в отрасли;
- определение конкурентных преимуществ компании;
- согласование задач между функциональными подразделениями;
- увязку краткосрочных и долгосрочных целей.

Однако отметим, что к серьезным современным проблемам российской модели можно отнести тот факт, что в большинстве отечественных организаций стратегический менеджмент иногда рассматривается как нечто, не относящееся к практике. К разработке планов по реализации стратегии развития организации, достижению делового успеха относятся, как правило, формально; цели формулируются неоднозначно или выражаются только в финансовых показателях (доход или прибыль), без уточнения других ключевых параметров будущего состояния организации и тем более достижения делового успеха; вопросами корректировки стратегии

¹ Porter M. E. What is strategy? // Harvard business review. – 1996. – Vol. 74, no. 6. – P. 61–78.

² Каримов Б. Н., Яшин С. Н. Стратегии управления финансово-инвестиционным обеспечением инновационно-активных предприятий: особенности реализации в условиях современной экономики Российской Федерации // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2024. – № 7. – С. 44.

практически не занимаются; для расчета показателей развития организации используются обычно классические зарубежные модели менеджмента и традиционные методы управления организацией, построенные на экономическом стандарте; не хватает данных и методик, учитывающих изменчивость социо-эколого-экономической среды во времени.

Авторы по-разному рассматривают деловой успех в своих работах. Так, Д. Аакер¹, П. Дойль², Г. Кунц и С. О’Доннел³, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури⁴ рассматривают данный вопрос с позиции заинтересованных сторон. А. А. Алабугин⁵, П. Друкер⁶ связывают эту проблему в первую очередь с качеством распределения ресурсов. Д. Коллинз видит проблему развития организаций в первую очередь в людях⁷. Б. Трейси в своем исследовании выделяет умение видеть перспективу как важнейшее качество для достижения делового успеха⁸. Л. Н. Оголева и В. М. Радиковский предлагают сконцентрироваться на свободе нововведений, при котором сотрудникам даются полномочия⁹. По их мнению, это напрямую влияет на деловой успех организаций.

В целом деловой успех тесно связан с деловой активностью. «Деловая активность представляет собой обширную сферу деятельности, связанную с созданием, управлением и развитием предпринимательских и коммерческих проектов. Эта сфера охватывает разнообразные процессы, связанные с бизнесом, включая пред-

¹ Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 495 с.

² Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: лучшая книга по менеджменту в Европе: пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 559 с.

³ Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: пер. с англ.: в 2 т. – М.: Прогресс, 1981. – Т. 1. – 465 с.

⁴ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2016. – 665 с.

⁵ Алабугин А. А. Формирование адаптационного механизма в системе управления развитием промышленных предприятий: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – Челябинск, 2007. – 41 с.

⁶ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 272 с.

⁷ Коллинз Д. От хорошего к великому. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 208 с.

⁸ Трейси Б. Как управляют лучшие: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 245 с.

⁹ Оголева Л. Н., Радиковский В. М. Инновационный инжиниринг // Экономический анализ: теория и практика. – 2003. – № 9 (12). – С. 2–10.

приятия, компании, фирмы и стартапы, и может функционировать как на уровне отдельных предпринимателей, так и в составе крупных корпораций»¹.

Отметим разницу в подходах к деловому успеху в разных странах мира. Слагаемыми успеха в американской модели считаются²:

- компетентность руководителя;
- способность настроиться на восприятие и мышление партнера;
- делегирование полномочий.

Европейская модель включает³:

- положительный настрой руководителя;
- коммуникацию;
- влияние на людей.

Японский менеджмент предполагает следующие три условия для достижения делового успеха⁴:

- единение, гармония;
- принятие решений группой;
- социальная ответственность перед обществом.

Все эти подходы, не противоречащие друг другу, концентрируют внимание на совокупности профессиональных навыков и знаний, на их гармонии с духовным богатством личности руководителя, что обуславливает успешный менеджмент.

Опираясь на работу Дж. М. Кейнса «Экономическая теория», в которой говорится, что экономическая теория не набор готовых решений, а совокупность мето-

¹ Синяева И. С., Ваулина О. А., Кривова А. В. Деловая активность, основные факторы и стратегия успеха // Инновационный потенциал развития общества: взгляд молодых ученых: сб. науч. ст. 4-й Всерос. науч. конф. перспективных разработок (Курск, 1 декабря 2023 г.): в 2 т. – Курск: Университетская книга, 2023. – Т. 1. – С. 248.

² Адельсеитова Э. Б. Сравнительный анализ моделей управления персоналом США и Японии // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2019. – № 1 (63). – С. 43–47.

³ Голобоков А. С., Косырев А. В. Становление и развитие единой модели европейского менеджмента на современном этапе // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6, № 1 (18). – С. 84–86.

⁴ Маршев В. И. История управленческой мысли. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 730 с.

дов и интеллектуальных решений¹, можно сделать логический вывод, что деловой успех является ничем иным, как системой экономических знаний организации.

П. Друкер определяет деловой успех через управляемую организацию, целью которой служит достижение результата². По мнению Л. М. Митиной, деловой успех – «подвижная цель, выигрышная стратегическая идея, воплощение в реальность воли лидера, профессионализм и уверенность в себе»³.

О деловом успехе пишут Д. Марголис и Д. Уолш, специалисты в сфере предпринимательства, выделяя следующие критерии:

- эффективное использование ресурсов для производства необходимого рынку количества;
- выбор наиболее эффективной методики производства;
- распределение результатов деятельности в соответствии с вкладом его участников⁴.

В конце прошлого века ключевая роль в управлении предпринимательской деятельностью и обеспечении на этой основе конкурентных преимуществ отводилась корпоративной культуре. Как отмечают в своем исследовании К. Камерон и П. Куинн, она представляет собой «нечто не вполне различимое и явное, что гораздо сильнее, чем известные рыночные факторы»⁵.

Ф. Роджерс в определении делового успеха особую роль отводит духу предпринимательства. По его мнению, именно это создает новые организации и необходимость в корпоративном управлении. Неважно, насколько велика корпорация и как долго она существует. Если она намерена адекватным образом реагировать на

¹ Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1978. – 315 с.

² Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 272 с.

³ Митина Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности. – Воронеж: МОДЭК, 2002. – С. 14.

⁴ Margolis J., Walsh J. Misery loves companies: rethinking social initiatives by business // Administrative science quarterly. – 2003. – № 48. – P. 268–305.

⁵ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – С. 28.

изменения и непрерывно расти, ей следует сохранить изначальный дух, который преобразует идеи и мечты в реальный бизнес¹.

А. Н. Попов в своей работе об экономике делового успеха пишет, что деловой успех – это эффективные решения в сфере предпринимательства. По его мнению, экономика делового успеха – обобщенное понятие, принцип экономического поведения, основой которого являются рационализм, эгоизм, эмпатия и доверительность рыночных отношений². Тем не менее эффективные решения могут приниматься не всеми организациями, что указывает на некоторое ограничение ресурсов в принятии эффективных решений.

В другой работе А. Н. Попов с коллегами дают следующее определение деловому успеху – практическая реализация идей лидерами корпоративных организаций, направленная на рост цены бизнеса и реализованная в финансовых и материально-этических результатах³. Говоря иначе, деловой успех органически связан с формированием установки на лидерство и доверие в процессе подготовки будущих корпоративных менеджеров.

Г. Минцберг, рассуждая о методах оценки делового успеха, указывал, что формулирование стратегии – это полусознанный процесс, который происходит в уме лидера-руководителя. Видение перспектив служит как бы зонтиком, под которым могут приниматься конкретные решения, разрабатываться детальные планы и приниматься соответствующие действия. Чтобы сохранить свою плодотворность и гибкость, видение должно иметь неформальный характер в рамках корпорации⁴.

Л. Штейн, говоря о развитии организации, утверждает, что развитие любого предприятия или общества в целом лежит в управлении, при этом само управление

¹ Роджерс Ф. Дж. Путь успеха: как работает корпорация IBM: пер. с англ. – СПб.: Терра, 1997. – 250 с.

² Попов А. Н. Формирование и оценка делового успеха в сфере предпринимательского менеджмента. – Екатеринбург: УрГПУ, 2004. – 85 с.

³ Корпоративный менеджмент в координатах делового успеха / А. Н. Попов, Н. А. Квасова, А. А. Попова, Д. А. Труханов. – Магнитогорск: МГТУ им. Г. И. Носова, 2016. – 234 с.

⁴ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.

должно быть живой частью общественной жизни¹. О важности управления утверждал и Ф. Ретлисбергер: «...руководители должны быть готовыми учиться на протяжении всей жизни, при этом необходимо научить будущих менеджеров ставить вопросы, внимательно наблюдать и принимать верные решения»².

А. В. Каплан, А. А. Максимов и И. В. Охотников отмечают, что важнейшей причиной, оказывающей негативное влияние на эффективность управления инновационной деятельностью предприятия, является отсутствие управленческого инструментария, обеспечивающего баланс социальных и экономических интересов его субъектов³.

У. Оучи выделяет понятие корпоративной культуры типа Z, в которой товарищеское отношение и общение руководства с подчиненными создают здоровую социальную обстановку, способствующую созданию корпоративных ценностей, что влияет на достижение делового успеха⁴.

В другом исследовании У. Оучи и А. Йегер дополнили культуру типа Z японскими подходами к управлению, а именно⁵:

- движение информации снизу вверх;
- превращение топ-менеджмента из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;
- принятие решений на основе консенсуса;
- повышение внимания к благополучию сотрудников.

¹ Штейн Л. Учение об управлении и право управления со сравнением литературы и законодательств Франции, Англии и Германии: пер. с нем. – СПб.: А. С. Гиероглифов, 1874. – 594 с.

² Цит. по: Маршев В. И. История управленческой мысли. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 54.

³ Каплан А. В., Максимов А. А., Охотников И. В. Стратегическое управление инновационным развитием предприятия горнодобывающей промышленности: социально-экономические аспекты // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8, № 9. – URL: https://www.ustup.ru/netcat_files/99/573/Strategic_management_of_innovative_development_of_a_mining_enterprise_socio-economic_aspects.pdf (дата обращения: 18.02.2024).

⁴ Ouchi W. Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge. – Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981. – 314 p.

⁵ Ouchi W., Jaeger A. Type Z organization: stability in the midst of mobility // Academy of management review. – 1978. – Vol. 3, no. 2. – P. 305–314.

Авторы утверждают, что организации с культурой типа Z работают лучше, поскольку они свободны от худших элементов иерархии и бюрократии и достигают высокой степени согласованности¹.

Г. Шварц и С. Дэвис² говорят о связи успеха и организационной культуры, предлагая матрицу оценки культурного риска (рисунок 2).



Рисунок 2 – Матрица оценки культурного риска³

Основой делового успеха, по мнению Н. П. Виноградовой и ее коллег, являются провозглашаемые ценности, правила делового поведения, прогнозирование кадровой политики, профессионализм работников⁴. Кроме того, деловой успех определяется степенью доверительных отношений и деловой культуры, а также ин-

¹ Андреева И. В., Бетина О. Б. Организационная культура. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – 200 с.

² Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. – 1981. – Vol. 10. – P. 30–48.

³ Составлено и переведено автором по: Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. – 1981. – Vol. 10. – P. 30–48.

⁴ Виноградова Н. П., Попова А. А., Попов А. Н. Экономика делового успеха. – М.: Академия естествознания, 2017. – 252 с.

новационной деятельностью, при этом особо выделяется процесс обучения как неотъемлемый фактор делового успеха.

Рассуждая об экономике делового успеха, авторы включают фактор справедливости как неотъемлемую часть корпоративной культуры¹. В этой же работе указывается несколько подходов к справедливости:

- теологический – подразумевает уважение природы людей и явлений;
- юридический – соблюдение соглашений, правовое воздаятельное требование;
- экономический – определяется существующим строем и системой обмена результатами деятельности².

Авторы называют действительно важные факторы, но не дают точного и обоснованного определения правил делового поведения, корпоративной деятельности и т. д. В целом вся работа построена на расплывчатых понятиях.

Далее Н. П. Виноградова с коллегами пишут, что практика менеджмента сильно опережает теорию. Менеджеры и руководство успешных организаций комплексно подходят к решению задач по достижению делового успеха, и достигают его. Все это определяет «синергизм» менеджмента, являющийся основной частью национального богатства. По их мнению, корпоративная культура – ключевой фактор делового успеха, благодаря которой появляется возможность снижать степень коллективной неопределенности и вносить ясность в ожидания сотрудников, обеспечивать целостность коллектива, создавать внутриорганизационный порядок и чувство причастности к общему делу путем сплочения сотрудников, давая тем самым импульс для движения вперед. Авторы также отмечают, что корпоративная культура оказывает большое воздействие на производственно-коммерческие и финансовые показатели деятельности любой корпорации, что является долгосрочным фактором успеха, имеющим связь с образом мышления работников.

¹ Виноградова Н. П., Попова А. А., Попов А. Н. Экономика делового успеха. – М.: Академия естествознания, 2017. – 252 с.

² Там же.

О корпоративной культуре как значимом элементе в достижении делового успеха организации говорит Ю. Г. Мальцев. По его мнению, «культура формирует ценностную систему сотрудника и поведенческие стратегии. Бюрократическая культура лишена творчества и строго структурирована, поэтому она не способствует формированию эффективного сотрудника с субъектной позицией. Адхократическая культура формирует „ручной“ тип управления, что повышает контроль со стороны начальства, а это мешает проявлению субъектной позиции сотрудника. Рыночная и клановая культура за счет своей свободы коммуникаций и благодаря низкому уровню контроля со стороны руководства, теплоте психологическому климату, соперничеству и инновациям формируют самостоятельность сотрудников. Субъектность личности сотрудника повышает его конкурентоспособность, что ведет организацию к деловому успеху»¹.

Полагаем, что зачастую авторы ведут речь о том, что важным элементом не только успеха, но и выхода из кризисной ситуации является реформирование культуры управления.

Также стоит отметить качество данных. Говоря о таких абстрактных вещах, как корпоративная культура, авторы пытаются сравнить ее с другими организациями, тем самым понижая качество данных, что делает понятие делового успеха все более эфемерным. С учетом быстро меняющихся технологий и глобализации, в том числе глобализации сознания, эфемерность делового успеха все более возрастает.

Г. Н. Пряхин в работе «Экономическое обоснование развития культуры управления организациями» выделяет культуру как один из факторов успешной деятельности, основываясь на том, что глобализация экономики и управления, реинжиниринг бизнес-процессов, расширение внутриорганизационных рынков и другие факторы создают новые виды менеджмента. По его мнению, культура затрагивает более глубокие понятия, касающиеся природы истины, времени, пространства и т. п.² Автор также раскрывает понятия мышления, моральных ценностей, упоми-

¹ Мальцев Ю. Г. Психологические факторы делового успеха организации // Вестник Челябинского государственного университета. – 2020. – № 10 (444). – С. 189.

² Пряхин Г. Н. Экономическое обоснование развития культуры управления организациями. – Екатеринбург: УрО РАН, 2005. – 236 с.

ная предпринимателей – «акул» и «дельфинов», и предлагает механизм внедрения культуры на этапах жизненного цикла организации. Автор также уделяет внимание эффективности трудовой деятельности и предпринимательского менеджмента в целом, считая, что это важный элемент культуры управленческой деятельности. Г. Н. Пряхин утверждает, что для достижения делового успеха организации необходима предварительная разработка соответствующей стратегии.

Считаем, что достижение делового успеха организацией в быстро меняющейся внешней среде невозможно без совершенствования процессов управления и развития, о чем пишут И. Н. Ткаченко и М. А. Метелева в работе «Структурные элементы и результативность систем управления предпринимательской деятельностью корпорации». Ученые отмечают, что отставание экономики требует новых подходов к управлению социо-экономическими системами¹.

О деловом успехе поднимает вопрос А. Хажински в работе «Гуру менеджмента: дорога к успеху»². По его мнению, в достижении делового успеха важную роль играют следующие обстоятельства:

- 1) определяющее усовершенствование товаров и услуг зависит от множества сотрудников;
- 2) менеджер должен действовать «с чувством»;
- 3) организация координирует свою деятельность посредством системы ценностей и культуры, а не правил и команд;
- 4) клиенты являются основным источником инноваций;
- 5) организация на потребителя имеет большое значение для установок менеджеров и их поведения в отношении персонала³.

В работе «Лидерство без границ»⁴ высказывается мнение, что для достижения успеха необходимы знания и навыки.

¹ Ткаченко И. Н., Метелева М. А. Структурные элементы и результативность систем управления предпринимательской деятельностью корпораций // Управленец. – 2024. – Т. 15, № 5. – С. 38–55.

² Хажински А. Гуру менеджмента. Дорога к успеху: пер. с англ. – М.: Питер, 2002. – 680 с.

³ Там же.

⁴ Хесселбейн Ф., Голдсмит М., Сомервилл А. Лидерство без границ: пер. с англ. – М.: Альбина Пабlishер, 2001. – 313 с.

Как справедливо отмечает Е. А. Надеина в своей диссертации, «любая организация, подобно живому существу, состоит из множества взаимосвязанных частей (работников, отношений, событий, решений, ресурсов), изменение состояния которых будет влиять на условия существования других в далеком или близком будущем»¹.

Л. Н. Оголева и В. М. Радиковский в работе об инновационном менеджменте предлагают сконцентрироваться на свободе нововведений, при котором сотрудникам даются полномочия. По их мнению, это напрямую влияет и определяет на деловой успех организации².

Б. Карлоф определяет подход к деловому успеху в следующих моментах³:

1) рост интереса к факторам, влияющим на успешную деятельность. Если раньше внимание концентрировалось на управлении ресурсами, то теперь – на изучении потребностей и их структуры. Большинство факторов не поддаются количественной оценке, поэтому являются трудноуловимыми;

2) от руководителей требуются знания и навыки, далеко выходящие за рамки традиционных. Речь идет об их деловых качествах, под которыми понимается способность идентифицировать потребности, в соответствии с ними формулировать деловую задачу, концентрировать энергию на претворение данной задачи в жизнь. В настоящее время необходимо успешное руководство в сочетании с духом предпринимательства;

3) современная концентрация деловой стратегии сейчас органически связана с высшими сферами этики и культуры. Появилась необходимость объединить аналитические подходы с деловым опытом и творческой активностью, чтобы интегрировать элементы знания в новое, прогрессивное направление⁴.

¹ Надеина Е. А. Методы оценки результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 5.2.6. – Екатеринбург, 2022. – С. 30.

² Оголева Л. Н., Радиковский В. М. Инновационный инжиниринг // Экономический анализ: теория и практика. – 2003. – № 9 (12). – С. 2–10.

³ Карлоф Б. Деловая стратегия. Концепция. Содержание. Символы: пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 238 с.

⁴ Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А., Данилов Л. Р., Павлов Н. И. Методы оценки делового успеха // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 12-1. – С. 91.

В исследовании Т. Питерса и Р. Уотермена речь идет об ориентации на действие, связи с потребителем, производительности, ценностном руководстве, верности своему делу, оправданном риске, культе надежности и финансовой ценности. При этом поиск успеха начинается с задач управления, стоящих перед руководством¹.

Г. Нильсон, Б. Пастернак и Д. Мендес, сравнивая успешные компании, выделяют их общие черты, которые названы ими «ДНК компании»². А. Е. Крусс, говоря об организации, также использует понятие «ДНК»³.

Для успешной деятельности организации в работе Д. А. Плетнева, Е. В. Козловой и К. А. Наумовой предлагается другой подход, основанный на 12 принципах. «Этот подход „кодирует“ организационные способности компаний с использованием 12 хромосом – поощрения, познания, командной работы, действия, самоидентификации, оценки, стратегии, структуры, процесса, восприимчивости и созидания»⁴.

Д. Коллинз в своей работе «От хорошего к великому» пишет о необходимости следования «концепции ежа». По его мнению, важная часть успеха – делать то, в чем организация действительно сильна⁵.

В таблице 1 указан суммарный акционерный доход первой группы организаций за пять лет до конца исследования Д. Коллинза и через 10 лет после его окончания (в 1990 г.).

¹ Питерс Т. В., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986. – 418 с.

² Нильсон Г., Пастернак Б., Мендес Д. Семь типов корпоративной ДНК // Коммерсантъ секрет фирмы. – 2004. – № 35. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/859965> (дата обращения: 10.09.2020).

³ Крусс А. Е. В поисках ДНК эффективных организаций // Государственное управление. Электронный вестник. – 2007. – № 10. – URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2007/vipusk_10_mart_2007_g/kruss.pdf (дата обращения: 15.09.2020).

⁴ Плетнев Д. А., Козлова Е. В., Наумова К. А. «Ген» успешности: чему национальные быстрорастущие компании могут научить российский бизнес в современных условиях // π-Economy. – 2022. – Т. 15, № 4. – С. 49.

⁵ Collins J. Good to great: why some companies make the leap... and others don't. – New York: Harper Business, 2001. – 330 p.

Таблица 1 – Изменение суммарного акционерного дохода первой группы организаций¹

Организация	1991–1995 гг.		1991–2000 гг.	
	Значение	Изменение	Значение	Изменение
S&P 500	115,44	–	339,78	–
1. 3M	82,32	Отрицательное	290,10	Отрицательное
2. American Express	168,03	Положительное	1 027,59	Положительное
3. Boeing	92,96	Отрицательное	245,81	Отрицательное
4. Citicorp	480,49	Положительное	440,87	Положительное
5. Ford	167,66	Положительное	611,18	Отрицательное
6. General Electric	76,61	Отрицательное	152,42	Положительное
7. Hewlett-Packard	456,53	Положительное	884,07	Отрицательное
8. IBM	–4,95	Отрицательное	266,39	Положительное
9. Johnson&Johnson	163,71	Положительное	593,59	Положительное
10. Merck	149,37	Положительное	675,95	Отрицательное
11. Motorola	352,69	Положительное	399,69	Отрицательное
12. Norgstrom	91,10	Отрицательное	82,12	Отрицательное
13. Philip Morris	114,53	Отрицательное	302,09	Отрицательное
14. Procter&Gamble	114,28	Отрицательное	338,25	Отрицательное
15. Sony	65,26	Отрицательное	283,58	Отрицательное
16. Walmart	51,11	Отрицательное	643,67	Положительное
17. Walt Disney	139,46	Положительное	264,76	Отрицательное
Больше S&P 500	8 организаций		7 организаций	
Меньше S&P 500	9 организаций		10 организаций	

Таблица 1 отражает, что организации, показывающие стабильный рост, выделяемые Д. Коллинзом (Philip Morris, например), в последующие 10 лет показывали спад². Следующая таблица из исследования того же автора содержит данные о суммарном акционерном доходе второй группы организаций (таблица 2).

¹ Составлено автором по: Коллинз Д. От хорошего к великому. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 208 с.; Розенцвейг Ф. Эффект ореола и другие заблуждения каждого менеджера. – М.: Эксмо, 2019. – 256 с.

² Розенцвейг Ф. Эффект ореола и другие заблуждения каждого менеджера. – М.: Эксмо, 2019. – 256 с.

Таблица 2 – Изменение суммарного акционерного дохода второй группы организаций¹

Организация	1991–1995 гг.		1991–2000 гг.	
	Значение	Изменение	Значение	Изменение
S&P 500	115,44	–	339,78	–
1. Wells-Fargo	269,00	Положительное	1 288,97	Положительное
2. McDonnell Douglas	683,86	Положительное	540,77	Положительное
3. Chase Manhattan	630,98	Положительное	665,47	Положительное
4. General Motors	76,61	Отрицательное	152,41	Отрицательное
5. Westinghouse	–31,41	Отрицательное	148,94	Отрицательное
6. Texas Instruments	192,22	Положительное	2 112,43	Положительное
7. Burroughs/Unisys	120,00	Положительное	485,00	Положительное
8. Bristol Meyers	57,63	Отрицательное	500,09	Положительное
9. Pfizer	250,94	Положительное	1 521,54	Положительное
10. Zenith	3,77	Отрицательное	477,55	Положительное
11. Melville	–12,43	Отрицательное	310,21	Отрицательное
12. Colgate Palmolive	115,65	Положительное	755,90	Положительное
Больше S&P 500	7 организаций		9 организаций	
Меньше S&P 500	5 организаций		3 организации	

Организация под номером 6, выбранная Д. Коллинзом для сравнения, показывающая слабую динамику, начала резкий продолжительный подъем в следующие 10 лет.

По аналогии с предыдущими таблицами тот же автор показывает отношение прибыли к суммарным активам (таблица 3).

Из таблицы 3 можно увидеть, что 8 из 12 организаций показали рост прибыли к их активам.

¹ Составлено автором по: Коллинз Д. От хорошего к великому. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 208 с.; Розенцвейг Ф. Эффект ореола и другие заблуждения каждого менеджера. – М.: Эксмо, 2019. – 256 с.

Таблица 3 – Динамика рентабельности активов организаций в оценках их делового успеха¹

Организация	1986–1990 гг.	1991–1995 гг.	
1. Wells-Fargo	2,1	3,0	Увеличение
2. McDonnell Douglas	5,1	8,2	Увеличение
3. Chase Manhattan	1,3	1,7	Увеличение
4. General Motors	5,3	4,1	Уменьшение
5. Westinghouse	9,1	5,9	Уменьшение
6. Texas Instruments	4,5	9,6	Увеличение
7. Burroughs/Unisys	4,4	6,2	Увеличение
8. Bristol Meyers	22,8	26,2	Увеличение
9. Pfizer	13,6	16,6	Увеличение
10. Zenith	–0,8	–7,4	Уменьшение
11. Melville	21,6	13,1	Уменьшение
12. Colgate Palmolive	11,3	14,5	Увеличение
Прирост	8 организаций		
Уменьшение	4 организации		

Большинство авторов выделяют очень широкие аспекты деятельности в достижении делового успеха, начиная от культуры делового поведения и имиджа, заканчивая стратегией развития и безопасностью организации. Деловой успех также тесно коррелирует с операционной деятельностью, т. е. является фактором роста качества продукции и снижения затрат.

Считаем, что, давая определение деловому успеху, авторы не уточняют пути, по которым организация должна двигаться. Обычно если организация успешна, то успешны все ее составляющие – менеджмент, подход к работе, стратегия. Следовательно, если организация не успешна, то и ее составляющие не являются успешными. Так, К. О. Соколов, М. И. Соколова и Е. А. Скачкова считают, что «условия успешности инновационной стратегии предприятия: определение миссии, целей

¹ Составлено автором по: Коллинз Д. От хорошего к великому. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 208 с.; Розенцвейг Ф. Эффект ореола и другие заблуждения каждого менеджера. – М.: Эксмо, 2019. – 256 с.

и задач инновационной деятельности предприятия; разбивка процесса на этапы и определение ожидаемых результатов; применение гибких моделей инновационного процесса; разработка показателей объективной оценки результатов инновационной деятельности; содействие развитию инновационной культуры; поддержка обратной связи с клиентами»¹. Также невозможно выделить конкретные составляющие делового успеха, так как бизнес-среда крайне изменчива и нелинейна. Таким образом, представляется невозможным применить линейную модель и наложить ее на нелинейные обстоятельства. Например, коллектив, технологии, неординарность нельзя применить к организациям, достигавшим делового успеха за счет своего объема, монополии, государственного лоббирования и т. д.

Можно также прийти к выводу, что основой достижения делового успеха является не стремление организации к развитию, а боязнь и борьба за существование.

Отметим, что исследования делового успеха, основанные на опросе руководства и топ-менеджмента, не имеют под собой оснований. Люди склонны рассуждать в свете непонятных фактов о стоимости акций или других показателей той или иной организации. Обратимся, к примеру, к организации Cisco. В 2000 г. она прочно закрепилась на третьей строчке в рейтинге самых богатых организаций мира, получив множество наград за инновационное управление, инвестиционную привлекательность, квалификацию персонала, качество управления². Через два года она откатилась на 28-е место. Сложно представить, что за два года у организации в несколько раз снизились инновационная деятельность, качество управления и квалификация персонала. Отметим такой показатель, как курс акций. Выручка организации Microsoft в период с 2001 по 2005 г. выросла на 50 %, а стоимость акций осталась неизменной, что означает отсутствие связи между успехом организации и стоимостью акций.

¹ Соколов К. О., Соколова М. И., Скачкова Е. А. Условия успешности инновационной стратегии промышленного предприятия // Управление в современных системах. – 2021. – № 2 (30). – С. 49.

² 24 years ago, Cisco beat Microsoft & Became world's most valuable company / WCCF Tech. – URL: <https://wccftech.com/24-years-ago-cisco-beat-microsoft-became-worlds-most-valuable-company/> (дата обращения: 08.01.2023).

Выделим основные составляющие стратегического управления и делового успеха как факторы достижения высокого результата:

- правильно поставленные цели;
- искусство осуществления производственно-коммерческой и финансовой деятельности;
- эффективные решения в сфере предпринимательства;
- практическая реализация идей лидерами организаций;
- культура делового поведения и имидж;
- маркетинг, производство, управление;
- свобода нововведений;
- эффективное использование ресурсов для производства необходимого рынку количества товара;
- выбор наиболее эффективной методики производства;
- распределение результатов деятельности в соответствии с вкладом его участников;
- ориентация на потребителя;
- дух предпринимательства и др.

В таблице 4 систематизированы основные подходы к толкованию сущности делового успеха.

Таблица 4 – Научные подходы к определению сущности делового успеха¹

Сущность делового успеха	Автор
Нечто не вполне различимое и явное, но гораздо более сильное, чем известные рыночные факторы	К. Камерон, Р. Куинн ²
Дух предпринимательства	Ф. Дж. Роджерс ³

¹ Систематизировано автором.

² Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 310 с.

³ Роджерс Ф. Дж. Путь успеха: как работает корпорация IBM: пер. с англ. – СПб.: Терра, 1997. – 250 с.

Продолжение таблицы 4

Сущность делового успеха	Автор
Знания и навыки	Б. Пирсон, Н. Томас ¹
Искусство осуществления производственной деятельности	Н. П. Виноградова, А. А. Попова, А. Н. Попов ²
Эффективные решения в сфере предпринимательства. Практическая реализация идей лидерами корпоративных организаций, направленная на рост цены бизнеса и реализованная в финансовых и материально-этических результатах	
Подвижная цель, выигрышная стратегическая идея, воплощение в реальность воли лидера, профессионализм и уверенность в себе	Л. М. Митина ³
Доход через инвестирование в человеческий капитал	Н. Э. Соболева ⁴
Свобода нововведений	Л. Н. Оголева, В. М. Радиковский ⁵
Корпоративная культура типа Z, в которой товарищеское отношение и общение руководства с подчиненными создают здоровую социальную обстановку, способствующую созданию корпоративных ценностей	У. Оучи ⁶
Вершина карьеры, заслуженное признание коллег и руководства	В. В. Глухов, Т. П. Некрасова ⁷
Достижение высокого делового результата при максимальном использовании способностей и возможностей данного человека	В. А. Москвин ⁸

Особо важно отметить, что хотя разные авторы по-разному подходят к исследованию делового успеха, само это понятие тесно переплетается со стратегическим

¹ Пирсон Б., Томас Н. Магистр делового администрирования: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 306 с.

² Виноградова Н. П., Попова А. А., Попов А. Н. Экономика делового успеха. – М.: Академия естествознания, 2017. – 252 с.

³ Митина Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности. – Воронеж: МОДЭК, 2002. – 400 с.

⁴ Соболева Н. Э. Инвестиции в МВА как способ накопления человеческого, социального и символического капитала // Вопросы образования, 2009. – № 3. – С. 229–244.

⁵ Оголева Л. Н., Радиковский В. М. Инновационный инжиниринг // Экономический анализ: теория и практика. – 2003. – № 9 (12). – С. 2–10.

⁶ Ouchi W. Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge. – Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981. – 314 p.

⁷ Глухов В. В., Некрасова Т. П. Экономические основы экологии. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 384 с.

⁸ Москвин В. А. Оптимизация затрат труда и карьера в бизнесе: рекомендации для предприятий и банков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 318 с.

менеджментом, так как именно стратегический менеджмент охватывает и обобщает почти все подходы, рассмотренные выше.

Деловой успех как критерий результативности подразумевает не только краткосрочные финансовые результаты, но и долгосрочные достижения, такие как развитие бренда, отношения с клиентами и инновационные возможности. Компании, активно внедряющие стратегический менеджмент, способны предугадывать изменения на рынке и реакцию своих конкурентов, что дает им конкурентное преимущество. Эффективно реализованные стратегии помогают создавать добавленную стоимость и генерировать прибыль, что, в свою очередь, укрепляет позиции компании на рынке.

Кроме того, деловой успех является индикатором способности организации к эффективному использованию ресурсов и к оптимизации бизнес-процессов. Компании, осознающие важность стратегического планирования, способны не только улучшать свои финансовые результаты, но и достигать высоких показателей в области удовлетворенности клиентов и вовлеченности сотрудников. В итоге успешный стратегический менеджмент, ориентированный на достижение делового успеха, становится основой для формирования устойчивого бизнеса, готового к вызовам будущего.

Подводя итог параграфа, отметим, что, несмотря на наличие общих тенденций и концепций, существуют различия в отечественных подходах и интерпретациях, которые могут создавать сложности для теоретиков и практиков, стремящихся к единой и универсальной модели стратегического управления. Каждая из теорий вносит свой вклад в понимание сложной природы стратегического менеджмента и достижения делового успеха организацией.

Таким образом, деловой успех является обширным понятием, охватывающим аспекты в различных областях наук (экономике и управлении, философии, социальных и точных науках, психологии и др.). Исходя из вышеизложенного, уточним содержание понятия «деловой успех организации». Считаем, что *деловой успех организации* – это достижение высокого результата в своей деятельности, характеризующего реализацию целей организации при максимальном и рациональном ис-

пользовании всех имеющихся в ее распоряжении ресурсов и способностей руководителей и коллектива в условиях изменчивости во времени внешней среды, технологий и геополитического социального, экономического, экологического, информационного, культурного, демографического и другого пространства.

Деловой успех тесно связан с ключевыми факторами успеха – ограниченным количеством сфер деятельности, достижение основательных результатов в которых гарантирует организации или подразделению успех в конкурентной борьбе. Иначе говоря, ключевые факторы успеха – это цели высокого уровня, которые организация стремится достичь, а их достижение, как правило, приводит к высокому результату, т. е. к деловому успеху организации.

1.2 Ключевые факторы делового успеха организации в научных трудах российских и зарубежных авторов

Эффективное целеполагание является основным фактором, фундаментальным элементом успешного функционирования любой организации. Правильно сформулированные цели, которые учитывают как внутренние ресурсы компании, так и внешние рыночные условия, создают прочную основу для стратегического развития и достижения устойчивого конкурентного преимущества.

При разработке целей необходимо учитывать несколько основных аспектов, такие как соответствие имеющимся ресурсам организации, анализ рыночной конъюнктуры и конкурентной среды, потенциальные возможности и угрозы, временные рамки достижения целей, возможность измерения и оценки результатов.

Б. Трейси в своем исследовании выделяет умение видеть перспективу как важный фактор для достижения стратегических целей организации¹. Г. Хэмел

¹ Трейси Б. Как управляют лучшие: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 245 с.

и К. Прахалад подчеркивают ведущую роль «намерений относительно будущего» в деловом успехе¹. По мнению С. Уолтона, чем яснее руководители представляют, какое будущее желают создать, тем легче им принимать повседневные решения относительно того, как его достичь².

П. Друкер в 1954 г. предложил методологию «управления по целям», считая, что это является фактором к успешной деятельности организации³. Однако она как минимум не учитывает влияние среды на макро- и микроуровнях. В других своих работах П. Друкер отмечал, что деловой успех начинается с постановки задач управления⁴, другими факторами являются технологическое преимущество и организационная культура. При этом автор не определил процентное соотношение или силу влияния каждого из элементов, изображая их схематично.

А. В. Иванова и О. М. Кирилук⁵ в работе о ключевых факторах достижения стратегических целей организации показывают, что основным ключевым фактором является стратегическое управление. Определение четкой и проработанной стратегии является ее основой. Данный аспект включает в себя определение целей, выработку стратегий достижения этих целей и оценку рисков. Организация должна иметь ясное видение своего будущего и четкое представление о том, какие шаги нужно предпринять для достижения поставленных целей.

Д. Коллинз видит проблему достижения стратегических целей организации в первую очередь в людях, выделяя их как самый значимый фактор делового успеха. Большинство руководителей и исследователей проблем организаций говорили о необходимости правильно подобранного коллектива. Правильные решения принимаются только тогда, когда ни одна проблема не игнорируется и не замалчива-

¹ Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 275 с.

² Уолтон С. Как я создал Walmart: пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 222 с.

³ Друкер П. Практика менеджмента: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 397 с.

⁴ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 272 с.

⁵ Иванова А. В., Кирилук О. М. Ключевые факторы успеха организации: как достичь процветания и устойчивости // Экономика и общество: современные исследования и инновационное развитие: материалы Всерос. науч.-практ. конф.: в 3 ч. (Омск, 12–13 декабря 2023 г.). – Омск: ОмГУПС, 2023. – Ч. 1. – С. 196–197.

ется. Соглашаемся с этой причиной, но считаем ее неопределенной и очень расплывчатой с точки зрения стратегических целей организации.

Совет директоров выступает важным органом, отвечающим за определение стратегических целей организации. Этот коллегиальный орган объединяет наиболее квалифицированных и опытных специалистов, которые:

- определяют долгосрочные перспективы развития компании;
- утверждают стратегические планы и бюджеты;
- контролируют деятельность исполнительных органов;
- принимают ключевые решения по развитию бизнеса;
- обеспечивают защиту интересов акционеров.

Именно совет директоров обеспечивает связь между стратегическим видением развития организации и конкретными действиями по достижению поставленных целей. От качества его работы во многом зависит успех всей организации в долгосрочной перспективе¹.

Совет директоров был объектом многочисленных исследований. Так, Д. Ермак на выборке из 452 крупных американских организаций по данным за 1984–1991 гг. обнаружил, что многочисленный по составу совет директоров является менее эффективным, и за счет этого происходит разрушение стоимости организации². В. О’Коннел и Н. Крамер провели анализ на выборке из 77 организаций, зарегистрированных на Ирландской фондовой бирже на конец 2001 г.³, и выявили обратную зависимость стоимости организации от размера совета директоров. Аналогичный результат получили П. де Андреас с коллегами при межстрановом исследовании 450 организаций из 10 развитых стран за период с 1985 по 1990 г.⁴ В то же время в некоторых эмпирических работах наблюдалась статистически значимая положи-

¹ Труханов Д. А. Исследования влияния совета директоров на эффективность стратегического управления организацией // Цифровое моделирование экономики. – 2025. – Т. 2, № 2. – С. 45–58.

² Yermack D. Higher market valuation of companies with small board of directors // Journal of financial economics. – 1996. – Vol. 40, no. 2. – P. 185–211.

³ O’Connell V., Cramer N. The relationship between firm performance and board characteristics in Ireland // European management journal. – 2010. – No. 28. – P. 387–399.

⁴ Andreas de P., Azofra V., Lopez F. Corporate boards in OECD countries: size, composition, functioning and effectiveness // Corporate governance. – 2005. – Vol. 13, iss. 2. – P. 197–211.

тельная зависимость стоимости организации от размера совета. Так, эту зависимость подтвердили Н. Дживеди и А. Джайн на выборке из 340 индийских организаций, однако зависимость оказалась слабой¹; к такому же результату пришли С. Феррис с коллегами при исследовании на выборке из 3 190 организаций в Сингапуре². Считаем, что данное исследование достаточно полное, так как включает размер организации и численность совета директоров как факторы делового успеха.

В свою очередь, С. Розенштейн и Д. Уайатт в исследовании совета директоров и акционеров пришли к выводу о положительном влиянии института независимых директоров на стоимость организации³. Однако в ряде исследований была выявлена обратная зависимость. Так, Ф. Аджауд с коллегами изучили влияние структуры совета директоров, вознаграждения его членов, уровня раскрытия информации и защиты прав акционеров на эффективность организации на выборке из 219 канадских организаций по данным 2002 г. и выявили обратную зависимость между этими показателями⁴.

Д. Джермиас и Л. Гани на выборке из 237 организаций (за период с 1997 по 2004 г.) показали, что человеческий капитал членов совета директоров оказывает положительное воздействие на финансовые результаты деятельности организации⁵.

Об опыте руководства как факторе делового успеха писали Д. Коулз с коллегами, изучавшие воздействие отраслевого опыта независимых директоров на результативность организации⁶.

¹ Dwivedi N., Jain A. Corporate governance and performance of Indian firms: the effect of board size and ownership // *Employee responsibilities and rights journal*. – 2005. – Vol. 17, no. 3. – P. 161–172.

² Ferris S., Jagannathan M., Pritchard A. C. Too busy to mind the business? Monitoring by directors with multiple board appointments // *The journal of finance*, – 2003. – Vol. 58, no. 3. – P. 1087–1111.

³ Rosenstein S., Wyatt J. Outside directors, board independence, and shareholder wealth // *Journal of financial economics*. – 1990. – Vol. 26, no. 2. – P. 175–191.

⁴ Adjaoud F., Zeghal D., Andaleeb S. The effect of board's quality on performance: a study of Canadian firms // *Corporate governance*. – 2007. – Vol. 15, no. 4. – P. 623–635.

⁵ Jermias J., Gani L. The impact of board capital and board characteristics on firm performance // *The british accounting review*. – 2013. Vol. 46, no. 2. – P. 1–13.

⁶ Coles J., McWilliams V., Sen N. An examination of the relationship of governance mechanisms to performance // *Journal of management*. – 2001. – Vol. 27, no. 1. – P. 23–55.

О. В. Княжев в работе о согласовании интересов собственников и управляющих видит проблему развития в неурегулированных отношениях между сторонами¹. Морально-этический климат как фактор достижения стратегических целей организации в коллективе столь же важен для успеха организации. Однако, на наш взгляд, он не может являться залогом успеха деятельности организации.

Ряд авторов (Д. Аакер², П. Дойль³, Г. Кунц и С. О’Доннел⁴, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури) рассматривали организацию с позиции учета интересов сторон как фактора достижения стратегических целей организации. Они предполагали необходимость разработки комплексного подхода, включающего в себя как функциональный метод, предполагающий изучение внешних связей, так и ситуационный метод, предполагающий изучение динамики внутри организации⁵.

Основной вопрос, обсуждаемый в статье Ж. Н. Моисеенко⁶, касается возможности использования комплексного подхода к управлению проектами для получения какой-либо ощутимой выгоды или достижения стратегических целей организации. По его мнению, «...управление проектами заключается не только в организации проектной деятельности с момента ее начала и до конца, но также включает в себя создание ценностей и отношений с заинтересованными сторонами и членами проектной команды. Выявлена закономерность использования системного подхода к управлению проектами, подобный подход может помочь сократить напрасную трату времени, труда, финансов. Проведенное исследование подтверждает, что использование системного подхода к управлению проектами на стратегическом

¹ Княжев О. В. Интересы собственников и управляющих: как избежать конфликтов? // Российское предпринимательство. – 2011. – Т. 12, № 8. – С. 76–80.

² Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 495 с.

³ Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: лучшая книга по менеджменту в Европе: пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 559 с.

⁴ Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: пер. с англ.: в 2 т. – М.: Прогресс, 1981. – Т. 1. – 465 с.

⁵ Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 253 с.

⁶ Моисеенко Ж. Н. Управление проектами и его эффективность при стратегическом развитии организации // Управленческий учет. – 2023. – № 5. – С. 163–168.

уровне организации может помочь в создании бизнес-обоснования для осуществления инвестиций»¹.

В исследовании И. К. Адизеса, посвященном жизненным циклам организации, выделяется ряд факторов, без которых организация не сможет достичь успеха². Одним из таких факторов является преданность сотрудников. И. К. Адизес глубоко не раскрывает понятие преданности, зато перечисляет остальные факторы успешного достижения стратегических целей организации:

- ориентация на продукт;
- климат организации;
- достаточная капитализация;
- правильное делегирование полномочий;
- видение и ценности;
- структурные причины (слишком большой управленческий аппарат).
- связанные цели и контроль и др.³

И. К. Адизес упоминает такие вопросы, как возможность смены руководства или возможность смены системы, при этом не дает рекомендаций, кроме необходимости лечить причины, а не симптомы. Так, для решения проблем в организации И. К. Адизес предлагает начать рассматривать с цепочки «полномочия – влияние – власть». Можно согласиться с таким подходом, но, как у других авторов, решения, предлагаемые И. К. Адизесом, очень абстрактны.

Потеря гибкости и усиление контроля выделяются И. К. Адизесом как основные факторы, при которых происходит разрыв между деятельностью организации и реальностью, т. е. потеря связи с внешней средой. В конце своей работы автор дает рекомендации по устранению проблем на разных стадиях жизненного цикла, никак не подтверждая свои доводы.

¹ Моисеенко Ж. Н. Управление проектами и его эффективность при стратегическом развитии организации // Управленческий учет. – 2023. – № 5. – С. 168.

² Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпораций: пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.

³ Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А., Данилов Л. Р., Павлов Н. И. Методы оценки делового успеха // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 12-1. – С. 90.

А. А. Алабугин видит проблему развития организации в преобразовании, для управления качеством которого необходимо оценивать результаты формирования и реализации функций специального механизма по степени достижения целей развития на основе общесистемных критериев эффективности управления¹. В задачи адаптационного механизма управления развитием А. А. Алабугина входит учет интересов всех субъектов управления. Тем не менее и в этой работе не найден инструментарий, содержащий количественные методы оценивания, критерии оценок качества и эффективности управления стратегическими целями организации.

В работе доктора экономических наук Д. А. Жданова упор делается на степень рациональности выбора как фактор достижения стратегических целей организации, чем и обуславливается ее структурная эффективность². Однако рациональность выбора, влияющая, по мнению автора, на деловой успех, не дополнена каким-либо точным инструментарием.

С. П. Никаноров выделяет методы целеполагания в проектировании систем организационного управления³. И. И. Моисеева в статье о подходах к эффективности предпринимательской деятельности называет факторами достижения стратегических целей организации построение базы для оценки эффективности принимаемых решений, доступность нескольких критериев оптимальности и преимущество целей, направленные на устойчивость рыночных позиций. Представляет интерес первый подход – построение базы для оценки эффективности принятия решений, так как второй и третий подход используются всеми организациями⁴. Отметим, что на сегодняшний день ни одна модель не отражает реальное положение организации

¹ Алабугин А. А. Формирование адаптационного механизма в системе управления развитием промышленных предприятий: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – Челябинск, 2007. – 41 с.

² Жданов Д. А. Тенденции организационной эволюции корпораций // Экономическая наука современной России. – 2007. – № 3 (38). – С. 96–103.

³ Никаноров С. П. Метод концептуального проектирования систем организационного управления // Социология: Методология, методы, математические модели. – 1996. – № 7. – С. 29–52.

⁴ Моисеева И. И. Подходы к оценке эффективности предпринимательской деятельности // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 9 (55). – С. 82–86.

и процессов в ней. Популярная система сбалансированных показателей, на наш взгляд не подтверждается никаким инструментарием¹.

С. Уолтон, создатель одной из крупнейших в мире организаций Walmart, сформулировал десять универсальных факторов успеха в достижении стратегических целей организации:

- будьте преданны бизнесу;
- делитесь прибылью с партнерами (так он называл персонал магазина);
- мотивируйте партнеров;
- обсуждайте с партнерами проблемы;
- цените то, что делают партнеры;
- празднуйте успех;
- выслушивайте каждого партнера;
- предвосхищайте ожидания клиентов;
- контролируйте расходы;
- плывите над течением².

В компании Google много внимания уделяется организационной культуре и работникам, причем не столько опытным, сколько способным³. Также Google придерживается следующих принципов работы, считая эти факторы оптимальными:

- слушать потребителей;
- делать что-то одно, но очень хорошо;
- быстро – это лучше, чем медленно;
- можно заработать, не причиняя вреда;
- для поиска информации не существует границ;
- серьезным можно быть и без галстука.

Эти принципы более чем современные, но все-таки нельзя утверждать, что благодаря им Google добилась столь высоких результатов своей деятельности.

¹ Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А. Методы оценки делового успеха // Известия высших учебных заведений. Уральский регион. – 2019. – № 4. – С. 19–23.

² Уолтон С. Как я создал Walmart: пер. с англ. – 5-е изд. – М: Альпина Паблишер, 2018. – 222 с.

³ The leading source of insights on business model strategy & tech business models. – URL: <https://fourweekmba.com/google-organizational-culture/> (дата обращения: 06.01.2020).

Р. В. Моргачев проводит параллель между деловым успехом и выживаемостью, заключающейся в способности организации приспосабливаться к внешней среде¹.

С. В. Рубцов выделяет необходимость модернизации и повышение конкурентоспособности как ключевой фактор успешной деятельности².

Проводя параллель между деловым успехом и личностью, на основе исследования Л. М. Митиной³ можно выделить следующие факторы успешной деятельности в достижении стратегических целей организации:

- умение создавать результаты и желание много работать для их достижения;
- ответственность за задания и умение принимать рискованные решения;
- готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации;
- готовность использовать открытый способ управления;
- искусство принимать быстрые решения;
- способность сосредотачиваться на будущем;
- способность видеть изменения как внутри, так и вне организации и использовать их;
- готовность к социальным отношениям;
- творческий подход к работе;
- постоянное самосовершенствование;
- умение правильно использовать свое время, умение мотивировать персонал;
- готовность к политическому руководству и международный кругозор.

¹ Моргачев Р. В. Взаимодействие организации с внешней средой // Вестник МГУП имени Ивана Федорова. – 2011. – № 2. – С. 195–202.

² Рубцов, С. В. Развитие технологий и персонала предприятий продуктового ритейла в условиях их цифровой трансформации // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 3. – URL: <https://esj.today/PDF/28ECVN323.pdf> (дата обращения: 18.02.2024).

³ Митина Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности. – Воронеж: МОДЭК, 2002. – 400 с.

Интерес в исследовании представляет тот факт, что Л. М. Митина обращает внимание на коммуникативные способности, так как с ними связано более трех четвертей рабочего времени управленцев.

Е. В. Фрейдина и А. А. Корох определяют деловое взаимодействие как один из основных факторов успешной деятельности¹. Однако эти факторы являются также обобщенными и не раскрывают сущность делового успеха организации.

Стоит отметить деловую репутацию как фактор достижения стратегических целей организации, выделяемый рядом авторов. Так, А. Н. Мачкалян² предлагает комплекс мероприятий и стратегий, направленных на формирование, поддержание, защиту и улучшение деловой репутации компании. Это включает в себя анализ текущего состояния репутации компании, определение ключевых факторов успеха и слабых мест, разработку целей и стратегий, проведение коммуникационных кампаний, участие в отраслевых мероприятиях и сообществах, контроль обратной связи и отзывов клиентов, реагирование на кризисные ситуации, управление онлайн-присутствием и медиаобразом, а также обучение сотрудников вопросам этики и социальной ответственности. Цель управления репутацией заключается в создании положительного восприятия компании со стороны клиентов, партнеров, инвесторов и общественности, что повышает доверие и привлекательность компании на рынке.

А. Н. Мачкалян отмечает, что «деловая репутация компании является результатом множества факторов достижения стратегических целей организации, которые влияют на ее успех»³ (таблица 5).

¹ Фрейдина Е. В., Корох А. А. Модель рефлексивного управления и способы его реализации в деятельность организации // Сибирская финансовая школа. – 2015. – № 2 (109). – С. 68–73.

² Мачкалян А. Н. Развитие деловой репутации и оценка ключевых факторов успеха компании // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № S1. – URL: <https://esj.today/PDF/41FAVN124.pdf> (дата обращения: 18.12.2024).

³ Там же.

Таблица 5 – Факторы, влияющие на деловую репутацию¹

Фактор	Характеристика
Инновации и уникальность	Компания, предлагающая инновационные продукты или услуги, имеет больше шансов на успех. Уникальность продуктов создает конкурентное преимущество и привлекает внимание клиентов
Рыночная адаптация	Организация должна уметь адаптироваться к изменениям рынка новым требованиям клиентов. Гибкость и адаптивность помогают компании быть конкурентоспособной и успешно выходить на новые рынки
Управление качеством	Управление качеством является важным аспектом функционирования любой компании. Оно связано с процессами, методами и инструментами, используемыми для обеспечения соответствия продуктов, услуг и процессов, ожиданиям клиентов и международным стандартам качества
Эффективное управление	Включает в себя систематическое планирование, организацию, руководство и контроль всех аспектов деятельности компании, а также достижение всех поставленных целей и результатов
Маркетинг и продвижение	Эффективная маркетинговая стратегия помогает компании привлекать клиентов и удерживать их
Социальная ответственность	Понятие, которое описывает обязанность организации учитывать интересы общества и стать активным участником социальной и экологической жизни

Ю. В. Фоломеева и А. В. Кривова отмечают деловую активность как фактор достижения стратегических целей организации. По их мнению, для достижения успеха и роста деловой активности важно соблюдать нескольких ключевых принципов, таких как анализ рынка и конкурентов, обучение и саморазвитие, повышение качества, инвестиции в маркетинг и рекламу, установление партнерских отношений. Придерживаясь указанных принципов и стремясь к улучшению, можно успешно развивать деловую активность и достигать стратегических целей организации².

Л. А. Афанасьева и И. В. Репин отмечают, что «в условиях экономической нестабильности для достижения устойчивого финансового развития компаниям необходимо уделять больше внимания не только текущим финансовым показате-

¹ Составлено автором по: Мачкалян А. Н. Развитие деловой репутации и оценка ключевых факторов успеха компании // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № S1. – URL: <https://esj.today/PDF/41FAVN124.pdf> (дата обращения: 18.12.2024).

² Фоломеева Ю. В., Кривова А. В. Оценка влияния факторов на основной капитал хозяйствующих субъектов // Студенческая наука к 65-летию РГАТУ: современные технологии и инновации в АПК: материалы студен. науч.-практ. конф. (Рязань, 30 октября 2013 г.). – Рязань: РГАТУ, 2013. – С. 96–99.

лям, но и долгосрочным перспективным видам деятельности, что может быть достигнуто за счет внедрения четко сформированной финансовой стратегии»¹.

По мнению А. В. Ивановой и О. М. Кирилук, «еще одним ключевым фактором является инновационная культура. Организации, способные адаптироваться и внедрять новые идеи, имеют преимущество в изменчивом бизнес-мире. Поощрение творческого мышления, инициативы сотрудников и инвестирование в исследования и разработки позволяют организациям сохранять конкурентоспособность»².

Другим важным элементом успешной организации является фокус на клиента. «Понимание потребностей и ожиданий клиентов, а также предоставление продуктов и услуг, соответствующих этим потребностям, играет важную роль в удержании клиентской базы и привлечении новых клиентов»³. Одним из факторов, часто определяющих успех организации, является ее команда. «Наличие высококвалифицированных, мотивированных сотрудников, способных работать в команде и разделяющих ценности компании, обеспечивает эффективность и конкурентоспособность»⁴.

Н. А. Елистратенко называет фактором достижения стратегических целей организации способность выдерживать конкуренцию. «Конкурентоспособность определяется как способность выдерживать конкуренцию и удовлетворять потребительский спрос. Факторы конкурентоспособности включают качество товаров и услуг, цены, маркетинговую стратегию, маркетинговые исследования и дополнительные услуги. Учет этих факторов при разработке бизнес-плана может значительно повысить шансы на успех предпринимательской деятельности»⁵.

¹ Афанасьева Л. А., Репин И. В. Основные компоненты финансовой стратегии на основе актуализации устойчивого финансового развития организации в современных условиях // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6 (65). – С. 1086.

² Иванова А. В., Кирилук О. М. Ключевые факторы успеха организации: как достичь процветания и устойчивости // Экономика и общество: современные исследования и инновационное развитие: материалы Всерос. науч.-практ. конф.: в 3 ч. (Омск, 12–13 декабря 2023 г.). – Омск: ОмГУПС, 2023. – Ч. 1. – С. 196–197.

³ Там же. – С. 197.

⁴ Там же.

⁵ Елистратенко Н. А. Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность // Студенческий научный журнал. – 2024. – № 12 (266). – URL: <https://sibac.info/journal/student/266/323285> (дата обращения: 24.03.2025).

Л. В. Марабаева и Е. Г. Кузнецова определяют стратегическое управление как один из ключевых факторов устойчивого развития организации¹. Для повышения конкурентоспособности как фактора достижения стратегических целей организации Н. Ю. Мисиченко и В. А. Леонова предлагают использовать «системы электронного документооборота в организации, которые имеют следующие преимущества: автоматизация процесса работы с документами; обеспечение организации работы с удаленными пользователями и интеграция с внешними электронными системами; увеличение основных функций инструментальных средств; обеспечение процессов параллельной работы с неограниченным количеством пользователей; повышение эффективности работы с документами; уменьшение объема бумажной документации; обеспечение четкого процесса согласования и утверждения документов; уменьшение потерь документов. Системы электронного документооборота помогают систематизировать и увеличить эффективность работы организаций, в связи с чем внедрение электронного документооборота помогает организациям повысить свою конкурентоспособность»².

М. Ю. И. Хелал и Т. Ф. Палей ставят цель – определить роль потребительской ценности как стратегического конкурентного преимущества для бизнеса, что является важным фактором достижения стратегических целей организации. По их мнению, «современные компании должны стремиться дифференцировать себя больше, чем когда-либо прежде, и возможность сделать это с помощью технологий и легкодоступных средств и ресурсов больше не является жизнеспособной стратегией дифференциации»³.

Ю. В. Панько пишет, что «...в условиях стремительного и динамичного изменения внешней среды, появления новых запросов и изменения позиций потреби-

¹ Марабаева Л. В., Кузнецова Е. Г. Критерии, принципы и факторы устойчивого развития предприятий // Управленческий учет. – 2021. – № 4-2. – С. 362–367.

² Мисиченко Н. Ю., Леонова В. А. Электронный документооборот, эффективность внедрения и обеспечения конкурентоспособности организации // Информационные системы, экономика и управление. Ученые записки, вып. 23. – Ростов н/Д: РГЭУ (РИНХ), 2021. – С. 117.

³ Хелал М. Ю. И., Палей Т. Ф. Потребительская ценность как фактор стратегического конкурентного преимущества // 65-я международная научная конференция Астраханского государственного технического университета: материалы конф. (Астрахань, 26–30 апреля 2021 г.). – Астрахань: АГТУ, 2021. – С. 1464.

телей, возрастания конкуренции за ресурсы, появления новых возможностей для развития бизнеса на основе цифровых инструментов, изменения роли человеческих ресурсов, трансформации внутренних факторов деятельности организаций»¹ резко возрастает значение стратегического управления как важного фактора достижения стратегических целей организации.

Статья Н. М. Куршиевой и Т. В. Магомедовой посвящена оценке влияния организационной культуры на деятельность организации. По их мнению, эффективность организации зависит от многих факторов, влияющих на достижение стратегических целей организации, но «...одним из значимых и первостепенных является отношение сотрудников, внедрение стандартов этики и психологическое благополучие. Эти проблемы являются наиболее серьезными в социально-экономическом развитии организации. После анализа литературы установлено, что в целом, роль организационной культуры заключается в обеспечении основы для успеха предприятия путем создания благоприятной рабочей среды, поощрения командной работы и инноваций, а также на формирование социально-психологического климата и, следовательно, на эффективность функционирования организации и повышение удовлетворенности клиентов»².

К. Т. Пайтаева и Р. М. Исмаилов отмечают, что успешная деятельность организации зависит от сути управления финансовым состоянием и «заключается в эффективном использовании финансового механизма. Способность организации производить платежи в полном объеме, своевременно реагировать на негативные изменения рыночных условий и поддерживать свою платежеспособность на высоком уровне даже в периоды нестабильного рыночного спроса свидетельствует об устойчивой экономической ситуации»³.

¹ Панько Ю. В. Влияние системы управления на эффективность деятельности организации // Научное обозрение: теория и практика. – 2023. – Т. 13, № 2 (96). – С. 245.

² Куршиева Н. М., Магомедова Т. В. Влияние организационной культуры на эффективность работы организации // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2023. – № 5 (151). – С. 129.

³ Пайтаева К. Т., Исмаилов Р. М. Эффективность управления финансовым состоянием организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 3-2 (109). – С. 56.

Д. А. Плетнев и Е. В. Николаева утверждают, что фактором достижения стратегических целей организации является ее способность генерировать добавленную стоимость. По их мнению, «быстрый рост более типичен для „молодых“ предприятий и что быстрорастущие предприятия имеют гораздо более высокую долю добавленной стоимости в выручке. Способность генерировать добавленную стоимость способствует быстрому росту в будущем. Сравнение рентабельности продаж между типичными и быстрорастущими предприятиями проливает свет на то, какие „предприятия-газели“ оказались более успешными»¹.

В другой работе Д. А. Плетнев и Е. В. Николаева выделяют следующие факторы достижения стратегических целей организации: отрасль, в которой работает организация, операционные факторы и финансовые факторы².

Отметим, что в стратегическом планировании существует значительное количество факторов, которые сложно или невозможно количественно измерить, однако их роль в формировании успешной стратегии нельзя недооценивать. Эти неочевидные, но важные аспекты часто определяют конечный успех организации. К числу таких трудноизмеримых показателей относятся:

- корпоративная культура и ценности;
- степень приверженности сотрудников;
- качество внутренних коммуникаций;
- репутационный капитал;
- восприятие бренда на рынке;
- инновационный потенциал;
- креативность сотрудников;
- готовность к риску;
- способность к адаптации;

¹ Переведено автором по: Pletnev D. A., Nikolaeva E. V. Dynamics and factors of business success of middle – sized Gazelle enterprises in Russia // Economic and social development: book of proceedings. – Split: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, 2018. – P. 96.

² Николаева Е. В., Плетнев Д. А. Анализ практик функционирования предприятий среднего бизнеса – лидеров успешности: сельское хозяйство vs промышленное производство // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2017. – № 1. – С. 256–270.

- организационная гибкость;
- скорость принятия решений;
- качество клиентских отношений;
- лояльность клиентов;
- глубина понимания потребностей;
- качество обслуживания и т. д.

Хотя эти факторы сложно выразить в цифрах, их влияние на успех организации может быть определяющим. Например, сильная корпоративная культура может повысить производительность на 20–30 %, а высокая лояльность клиентов способна увеличить прибыль на 15–25 %.

Стоит уделить внимание тому факту, что сегодня в научных исследованиях большое внимание отводят изучению непосредственного влияния на успешность деятельности организации не только экономических и социальных факторов, но и экологических. Акцент делается также на необходимости интеграции социальных, экономических и экологических факторов.

В современных условиях развития бизнеса концепция устойчивого развития становится ключевым фактором конкурентоспособности организаций. Триединый результат (economic, social, environmental, ESE) формирует новую парадигму управления, где прибыль, социальная ответственность и экологическая устойчивость выступают равнозначными компонентами успеха.

Экологический фактор приобретает особую значимость в контексте глобальных климатических изменений и истощения природных ресурсов. Организации внедряют принципы «зеленого» производства, сокращают углеродный след, используют возобновляемые источники энергии и стремятся к минимизации отходов.

Интеграционный подход требует создания комплексной системы управления, где все три компонента (экономический, социальный и экологический) взаимосвязаны и взаимозависимы. Это предполагает разработку специальных метрик и показателей, учитывающих не только финансовую отдачу, но и социальный вклад, а также экологическую безопасность.

Практическая реализация такого интеграционного подхода включает:

- внедрение систем экологического менеджмента;
- развитие корпоративной социальной ответственности;
- оптимизацию производственных процессов с учетом экологических требований;
- инвестиции в «зеленые» технологии;
- сотрудничество с местными сообществами;
- прозрачную отчетность по всем трем направлениям.

В результате организации получают не только репутационные преимущества, но и долгосрочную экономическую выгоду, что подтверждается растущим числом успешных кейсов по всему миру. Устойчивое развитие становится не просто модным трендом, а необходимым условием выживания и процветания бизнеса в XXI веке.

Так, А. Н. Гродинская пишет, что «современные процессы глобализации затрагивают вопросы регулирования не просто экологических и экономических отношений, но отношений эколого-экономических, поскольку сегодняшний этап развития человечества предполагает комплексный подход к эколого-экономической политике. Проблема сохранения окружающей среды приобрела всеобъемлющий характер и стала одной из важнейших экономических проблем. Концепция устойчивого развития предполагает гармоничное сочетание трех основных составляющих: социальной, экологической и экономической. Однако до сих пор доминирующим критерием человеческого мышления в природопользовании остается экономичность. Для обеспечения устойчивого развития необходимо изменить существующий подход к экономической политике. Концепция устойчивого развития предусматривает политическую интеграцию в систему охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов. Для реализации концепции необходимы изменения не только во внешней, но и во внутренней политике всех стран»¹. Конференция ООН по устойчивому развитию в Рио-де-Жанейро в 2012 г., так называемая конференция «Рио+20», стала одним из самых масштабных между-

¹ Гродинская А. Н. Социо-эколого-экономические составляющие управления устойчивым развитием промышленных предприятий // Экономический вектор. – 2015. – № 4 (3). – С. 59–60.

народных событий и одной из важнейших глобальных конференций нашей эпохи по вопросам устойчивого развития. Задача «Рио+20» – создание устойчивой «зеленой» экономики, обеспечивающей охрану окружающей среды при содействии достижению целей развития тысячелетия на основе роста доходов, обеспечения достойной работой и ликвидации нищеты.

А. Г. Коряков говорит, что «всеобъемлющий международный характер глобализации ставит перед мировым сообществом задачи регулирования как экологических отношений, которые возникают в системе „природа – общество“, так и экономических. На современном этапе развития сугубо экономический или сугубо экологический подходы к развитию являются неправомерными и должны быть заменены комплексным социо-эколого-экономическим подходом»¹.

А. Ю. Даванков и его коллеги отмечают, что «...экология и экономика тесно взаимосвязаны, и не только своим происхождением от одного греческого корня. Экология в узком смысле – это область биологии, которая занимается изучением взаимоотношений между организмами и окружающей их средой. В более широком значении слова – это точка зрения, осознанное убеждение, согласно которому в конечном счете все находится во взаимосвязи. Действия вызывают реакцию, а реакция создает условие для всех будущих действий»².

Также стоит упомянуть работу Е. Н. Захаровой и Т. В. Мартышиной, которые утверждают, что обеспечение устойчивости социо-эколого-экономического развития субъекта экономической деятельности является одной из важнейших задач развития³.

Таким образом, исследование делового успеха требует новых подходов, обусловленных в том числе интеграцией социальных, экономических и экологических факторов, которые оказывают влияние на конкуренцию и развитие организации

¹ Коряков А. Г. Социо-эколого-экономические компоненты формирования принципов устойчивого развития предприятий // Микроэкономика. – 2012. – № 2. – С. 88.

² Даванков А. Ю., Постников Е. А., Кочеров А. В., Мальнова А. В. Системные взаимодействия биосферных и техногенных процессов в социо-эколого-экономических системах // Журнал экономической теории. – 2017. – № 3. – С. 76.

³ Захарова Е. Н., Мартышина Т. В. Устойчивость развития как ключевая цель регионального менеджмента // Kant. – 2014. – № 3 (12). – С. 4–7.

в целом. Подобная интеграция становится ареной борьбы многих тысяч организаций по всему миру. Это касается как крупных корпораций, так и небольших стартапов. Все они соревнуются за возможность завоевать рынок и внимание покупателя к их продукции через различные приемы и способы. Данная интеграция, как отмечает К. Шваб, оказывает «фундаментальное воздействие на всю мировую экономику, которая будет иметь настолько далеко идущий и многогранный характер, что отделить один конкретный эффект от другого будет практически невозможно. Действительно, это затронет все крупные макропеременные: ВВП, инвестиции, потребление, занятость, торговлю, инфляцию и т. д.»¹.

Отметим, что в исследованиях российских и зарубежных авторов пока еще нет единого мнения относительно факторов достижения стратегических целей организации, также нет разработанных путей решения проблемы успешной деятельности организации. Мы предполагаем существование скрытых факторов делового успеха организации.

Актуальность исследования скрытых факторов делового успеха обусловливается тем, что в исследованиях российских и зарубежных авторов отсутствует единый подход к формированию делового успеха и пути его достижения. То же самое касается и факторов, носящих неколичественный характер, – корпоративной культуры, уровня этики топ-менеджмента, стиля руководства, навыков делового общения и т. д.

Стоит отметить также тот факт, что скрытые факторы деятельности организации уже встроены во все ее процессы на всех этапах жизненного цикла. Однако это включение имеет «необнаруживаемый» характер. Кроме того, эти факторы еще не являются в практическом применении факторами, существенно влияющими на организацию из-за в крайней степени редкости их использования².

¹ Шваб К. Четвертая промышленная революция: пер. с англ. – М.: Эксмо, 2020. – С. 53.

² См. подробнее: Труханов Д. А. Обоснование необходимости учета скрытых факторов в достижении делового успеха организаций // Системная трансформация – основа устойчивого инновационного развития: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Магнитогорск, 2 апреля 2025 г.). – Уфа: Омега сайнс, 2025. – С. 99–101.

Д. М. Назаров в работе о теоретических и методических основах нечетко-множественной оценки имплицитных факторов управления организацией дает четкое определение таким факторам. По его мнению, «имплицитный фактор – это неявный, нетривиальный фактор, оказывающий значимое влияние (непосредственно или опосредованно) на деятельность организации, в основе которого лежит скрытая, не учитываемая ранее информация, практически полезная и доступная для генерации знаний в рамках перехода от неформальных к формальным институтам и принятия экономически обоснованных решений. Имплицитный фактор устанавливает определенное соотношение между порядком и хаосом в эффективном управлении организацией в том смысле, что его улучшение способствует повышению эффективности системы управления организацией (например, на базе системы сбалансированных показателей), формирует новые правила, порождая новые формальные институты»¹.

Можно согласиться с мнением Д. М. Назарова, однако считаем целесообразным дополнить его определение еще одним важным, на наш взгляд, фактором – фактором влияния времени. В связи с этим предлагаем ввести в научный оборот новое понятие «скрытые факторы делового успеха организации», которые можно исследовать и проверить только с использованием хронологии времени и комплексного подхода, включающего социальные, экологические и экономические аспекты деятельности организации. *Скрытые факторы делового успеха организации* – это те факторы, которые влияют на деловой успех, но являются неявными в данный момент времени и событий, т. е. имеют квантово-релятивистские характеристики (вероятностное состояние, неопределенность, нелинейные изменения, скачки в развитии и др.), что, возможно, объясняет отсутствие единого подхода к деловому успеху.

Скрытые факторы могут влиять на деловой успех как в определенный момент времени, так и в течение продолжительного периода. К скрытым факторам автор относит такие факторы, как время, знания руководства, умение воспринимать

¹ Назаров Д. М. Теоретические и методические основы нечетко-множественной оценки имплицитных факторов управления организацией: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.13. – СПб., 2017. – С. 36–37.

факты и т. д. Влияние таких факторов стоит считать фундаментально неясным, так как нечеткие факторы сложно поддаются конкретике, однако рассмотрение делового успеха будет не полным, если не учитывать влияние скрытых факторов¹.

Влияние скрытых факторов проявляется через неявные воздействия, которые могут привести к резким изменениям ключевых показателей эффективности. Длительное воздействие этих факторов формирует новые причинно-следственные связи и создает измененные внутренние и внешние нормы, отличные от прежних.

Особо отметим, что выбор факторов, относящихся к скрытым факторам делового успеха, должен определяться целевыми установками деятельности организации, а также с привлечением экспертов. Данные факторы должны быть соотнесены с системой ценностей организации для оценки значимости. Так, организация, оказывающая услуги B2C, или домохозяйство, работающее на рынке C2C, находящееся на этапе зарождения (становления), имеет очень существенный вес такого скрытого фактора делового успеха, как личная удовлетворенность клиента. Организация, модель которой построена на машинном производстве несложного продукта, а ключевым фактором успеха является административный ресурс, менее подвержена влиянию вышеуказанного скрытого фактора.

В отличие от существующего расчета на базе Implicit influences Joomla component (программы, учитывающей вес факторов и классифицирующей их по шкале Харрингтона), предлагается использовать когнитивные карты как систему для оценки большого количества значений. Естественно, количественно оценить скрытые факторы почти невозможно, так как оказываемое ими воздействие трудно формализовать, а самое главное – отделить от других факторов².

¹ Труханов Д. А. Обоснование необходимости учета скрытых факторов в достижении делового успеха организаций // Системная трансформация – основа устойчивого инновационного развития: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Магнитогорск, 2 апреля 2025 г.). – Уфа: Омега сайнс, 2025. – С. 99–101.

² Труханов Д. А. Обоснование необходимости учета скрытых факторов в достижении делового успеха организаций // Системная трансформация – основа устойчивого инновационного развития: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Магнитогорск, 2 апреля 2025 г.). – Уфа: Омега сайнс, 2025. – С. 99–101.

Подводя итоги параграфа, отметим, что скрытые факторы оказывают существенное влияние на результативность бизнеса как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. К ним относятся временные параметры, компетенции руководства, способность к восприятию информации и другие неочевидные параметры. Воздействие этих факторов сложно поддается количественной оценке, однако их игнорирование приводит к неполному пониманию механизмов достижения успеха в бизнесе.

Влияние скрытых факторов проявляется через неявные воздействия, которые могут привести к резким изменениям ключевых показателей эффективности. Длительное воздействие этих факторов формирует новые причинно-следственные связи и меняет стандарты работы организации.

Результативность учета скрытых факторов зависит от специфики организации и ее стратегических целей. Например, для компаний В2С на этапе становления критически важной является удовлетворенность клиентов, тогда как производственные предприятия с административным ресурсом могут меньше зависеть от этого фактора.

Комплексный подход к оценке скрытых факторов должен включать:

- временной анализ влияния факторов;
- социальную оценку;
- экологическую экспертизу;
- экономическую оценку;
- привлечение отраслевых экспертов;
- соотнесение факторов с системой ценностей организации.

Практическая ценность исследования скрытых факторов заключается в возможности создания новых моделей оценки результативности стратегического управления, учитывающих скрытые факторы и позволяющих принимать более обоснованные управленческие решения для повышения эффективности бизнеса.

1.3 Обоснование целесообразности применения междисциплинарных подходов в оценках делового успеха и результативности стратегического управления организацией

Стратегическое управление представляет собой комплекс подходов к определению долгосрочных целей организации, выбору приоритетов развития и распределению ресурсов для достижения этих целей. Это важнейший инструмент управления, позволяющий организациям эффективно конкурировать на рынке.

Основные принципы стратегического управления:

- целенаправленность – четкое определение стратегических целей и их последовательное достижение;
- системность – рассмотрение организации как целостной системы взаимосвязанных элементов;
- гибкость – способность адаптироваться к изменениям внешней среды;
- преемственность – сохранение лучших практик при внедрении новых решений;
- эффективность – оптимальное использование ресурсов для достижения целей;
- комплексность – учет всех факторов, влияющих на развитие организации;
- реалистичность – постановка достижимых целей с учетом имеющихся ресурсов.

Традиционные методы стратегического управления включают:

1) SWOT-анализ – метод оценки сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды, который позволяет выявить конкурентные преимущества компании;

2) PEST-анализ – исследование политических, экономических, социальных и технологических факторов, влияющих на деятельность организации, что помогает понять макроэкономические тенденции;

- 3) матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы) – инструмент для анализа портфеля продуктов компании на основе темпов роста рынка и доли рынка;
- 4) матрица McKinsey – метод оценки конкурентных позиций продуктов компании с учетом привлекательности рынка и силы бизнеса;
- 5) метод сценариев – разработка нескольких вариантов развития событий и планирование действий для каждого сценария;
- 6) бенчмаркинг – сравнение показателей организации с лучшими практиками в отрасли для выявления возможностей улучшения;
- 7) портфельный анализ – оценка и управление набором направлений деятельности компании для оптимизации распределения ресурсов (трудовых, материальных и финансовых ресурсов и т. д.) между стратегическими единицами.

Традиционные методы стратегического управления остаются актуальными и сегодня, хотя их часто дополняют современными инструментами.

Важно помнить, что эффективность стратегического управления зависит не столько от выбора конкретных методов, сколько от их правильного сочетания и адаптации под специфику организации и рыночную ситуацию.

Отметим, что современные экономисты стремятся обогатить исследовательский инструментарий. Ярким примером служит экономическая синергетика, рассматривающая экономику как сложную самоорганизующуюся систему. Хотя этот подход основан на прогрессивных принципах (несводимость, эволюция, нелинейность, самоорганизация), он не решает фундаментальные вопросы экономической теории и стратегического менеджмента¹.

Считаем, что на сегодняшний день более успешным подходом к оценке делового успеха является квантово-релятивистский подход, в котором индивиды ведут себя и как частицы, и как волны одновременно. Данный дуализм основан на том, что индивиды выбирают ценности и потребности, отличные от потребностей макросубъектов, под которыми подразумеваются организации любой формы соб-

¹ См. подробнее: Труханов Д. А. Новые направления к оценке результативности стратегического управления организацией // Экономика: вчера, сегодня, завтра: сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 15 апреля 2025 г.). – Пенза: Наука и просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2025. – С. 28–31.

ственности, при этом индивиды являются частью самой организации. Данный подход включает формальное представление экономического бытия человека, где экономическое пространство является научной абстракцией, необходимой для исследования динамики поведения индивида¹.

Экономическое пространство имеет шесть степеней свободы: три степени желаемого состояния – общественный сектор, бизнес и домашнее хозяйство, три – реальное положение этих областей². Как отмечает Т. В. Огородникова, анализируя индивидуальное и коллективное поведение микросубъектов экономики, движение от реального положения к желаемому определяется импульсом Z , показывающим скорость изменения положения индивида в экономическом пространстве. Именно в этом и состоит ключевое предположение о двойственной природе поведения индивида – принадлежность в данный момент времени к единственному функциональному качеству и действию, создаваемому при выполнении индивидом функции. Так, индивид может являться одновременно покупателем и продавцом, потребителем и производителем, «а также иметь множество оценок своего благосостояния, что выражает его волновую функцию»³. Однако данный подход не учитывает влияние времени⁴.

Время представляет особый интерес. Оно понимается в трех значениях – время, время плюс пространство (пространство в рамках набора хронотопов), время плюс энергия, тем самым дополняя квантово-релятивистский подход идеей хронотопов. Отметим, что под хронотопом в данном случае «следует принимать социальную пространственно-временную определенность, которая имеет четкую внутрен-

¹ Современные методологические подходы к междисциплинарным исследованиям территориальных социо-эколого-экономических систем / А. Ю. Даванков, Б. В. Красуцкий, Г. Н. Пряхин и др. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2014. – 127 с.

² Огородникова Т. В. Индивидуальное и коллективное волновое поведение микросубъектов экономики: методологический аспект: автореф. дис. д-ра экон. наук: 08.00.01. – Иркутск, 2007. – С. 14.

³ Там же. – С. 18.

⁴ Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А., Данилов Л. Р., Павлов Н. И. Методы оценки делового успеха // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 12-1. – С. 89–94.

ную детерминированность»¹. Также стоит отметить, что хронотопы используются для связи пространства и времени, в том числе образа жизни личности. Таким образом, хронотоп – это пространство-время, в котором осуществляют свою деятельность субъекты социально-экономических отношений.

Предлагаем использовать триаду в интеграции экономических, социальных и экологических показателей, имеющих на сегодняшний день качественный характер. Отметим, что в исследовании экологических, социальных и экономических проблем регионов на Саммите ООН (Нью-Йорк, 2015) предлагался подход к комплексной оценке регионов с использованием именно этих факторов². Деятельность же организаций, находящихся внутри пространственно-временной определенности, должна однозначно рассматриваться с позиций социо-эколого-экономического подхода. В частности, деловой успех организации состоит из экономических (например, объем инвестиций), социальных (текучесть кадров), экологических (применение экологически чистых технологий) показателей³.

Кроме того, социо-эколого-экономический подход предлагается использовать для поэтапного внедрения технологий не только пятого, но и шестого технологических укладов организациями, где социо-эколого-экономические составляющие делового успеха организации рассматриваются в сопряжении с новыми тенденциями трансформации в пространстве цифровой экономики⁴.

Можно сказать, что организация – это элемент социо-эколого-экономической системы, которая находится внутри хронотопа, т. е. имеет пространственно-временные характеристики. Таким образом, считаем, что деловой успех организации

¹ Евстафеева Е. А., Забелина Е. В., Честюнина Ю. В. Хронотоп молодежи в эпоху глобализации // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2018. – Т. 7, № 3 (24). – С. 282.

² Преобразование нашего мира. Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 г.: резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 25 сентября 2015 г. / ООН. – URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_ru.pdf (дата обращения: 14.05.2024).

³ Пряхин Г. Н., Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А. Деловой успех в пространственно-временных координатах // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8, № 3 (28). – С. 243–245.

⁴ Даванков А. Ю., Косарева Г. А., Мальцев Ю. Г., Павлов Н. И. Сущность и этапы перехода хозяйственной деятельности региона к новой индустриализации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 2 (120). – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37290841> (дата обращения: 14.02.2024).

как экономическая категория имеет константу пространственно-временной характеристики.

Таким образом, видим, что и общество, и организация находятся в схожих координатах и имеют пространственно-временную характеристику (рисунок 3).



Рисунок 3 – Пространственно-временные координаты организации¹

Так как организация является группой людей, деятельность которых координируется для достижения тех или иных целей, определения организации и общества схожи фактом наличия некоей группы людей в обоих случаях. Организация также является совмещением времени, пространства, энергии и информации.

Обобщая вышесказанное, необходимо отметить, что организация не только создает общественные ценности, но и влияет на сознание и поведение людей. Считаем, что организация посредством ценностей может создавать новые хронотопы. Организация продает ценности людям, извлекая из этого прибыль, затем создает новые ценности и новый хронотоп для людей и продает в нем новые ценности. Та-

¹ Составлено автором.

ким образом, коммерциализируя ценности, организация достигает делового успеха.

Подчеркнем, что деятельность организаций, находящихся внутри пространственно-временной определенности, должна однозначно рассматриваться с позиций интеграции экономических, социальных и экологических показателей, имеющих на сегодняшний день качественный характер. Деловой успех организации состоит из экономических (например, объем инвестиций), социальных (текучесть кадров), экологических (применение экологически чистых технологий) показателей¹.

В отличие от классических методов анализа, квантово-волновая природа экономических агентов проявляется в существовании множественных поведенческих траекторий при инвариантных условиях, что создает предпосылки для самоорганизации системы. Ограниченность традиционной экономической парадигмы, игнорирующей квантово-волновые характеристики микросубъектов, препятствует адекватному описанию механизмов системной структуризации и коллективного поведения.

Отметим, что подходы, основанные на квантово-релятивистской теории, изучались в ряде статей. Так, Д. Оррелл в 2022 г. опубликовал статью о квантовой склонности в экономике². Статья основана на том, что рациональное экономическое поведение у субъектов часто нарушается. В рамках экономической теории традиционно рассматриваются силы спроса и предложения, при этом в равновесном состоянии они взаимно компенсируются, что не позволяет сформировать последовательную концепцию экономической массы. Анализ динамики транзакций ограничивается предположением о равновесном состоянии системы.

Внимания заслуживает научная работа Т. В. Огородниковой об индивидуальном и коллективном волновом поведении микросубъектов экономики. По мнению автора, традиционные принципы в экономике имеют схожесть с механистической

¹ Пряхин Г. Н., Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А. Деловой успех в пространственно-временных координатах // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8, № 3 (28). – С. 243–245.

² Orrell D. A quantum model of supply and demand // Physica A: statistical mechanics and its applications. – 2020. – Vol. 539. – Article no. 122928.

картиной мира, которая «создает представление об экономике как о неизменном»¹, а исследование экономического поведения субъекта опирается на метод сравнительной статистики. Автор предлагает выделять новые параметры для исследования – экономическую энергию, мотив экономического действия и др. Описывая квантово-релятивистскую теорию с позиции экономики, автор предлагает новое понятие – волна экономического поведения микросубъекта, под которой понимается процесс колебания вероятности пребывания индивида в определенном экономическом состоянии².

В статье А. Н. Козырева предлагается математическая функция, представляющая собой математическую минимизацию функции Изинга³:

$$\min \left(\sum_{i=1, j < I}^n s_i J_{ij} s_j + \sum_{i=1}^n h_i s_i \right), s_i \in \{0, 1\}, \quad (1)$$

«где J_{ij} – энергия взаимодействия между частицами; h_i – локальное поле. При этом стоит отметить, что $s_i = s_i^2$, если $s_i \in \{0, 1\}$. По этой причине второе слагаемое в скобках остается неизменным при замене s_i на s_i^2 или наоборот. По сути, здесь представлена задача минимизации квадратичной формы, но в некоторой модификации, возможной лишь потому, что 0 в квадрате равен 0, а 1 в квадрате равен 1»⁴.

Отметим, что квантово-релятивистский подход представляется достаточно революционным по сравнению с классическим подходом по нескольким ключевым причинам:

¹ Огородникова Т. В. Индивидуальное и коллективное волновое поведение микросубъектов экономики: методологический аспект: автореф. дис. д-ра экон. наук: 08.00.01. – Иркутск, 2007. – С. 10.

² Там же. – С. 18.

³ Ising E. Beitrag zur Theorie des Ferromagnetismus // Zeitschrift Physik. – 1925. – Bd. 31. – S. 253–258.

⁴ Козырев А. Н. Квантовая экономика и квантовые вычисления в экономике // Цифровая экономика. – 2018. – № 3 (3). – С. 8.

1) гибкость в достижении целей. В квантовом подходе цели достигаются через создание определенного энергетического состояния, а не через жесткое планирование, что позволяет сотрудникам самостоятельно выбирать наиболее эффективные пути достижения целей. В классическом же подходе преобладают жесткая иерархия и строгое следование инструкциям;

2) вероятностное целеполагание. Квантовый подход использует вероятностную модель принятия решений, что позволяет учитывать множество возможных сценариев развития событий. Классический подход опирается на детерминированные модели, что ограничивает гибкость;

3) управление через состояние. В квантовом менеджменте лидер управляет ситуацией через собственное внутреннее состояние, что особенно эффективно в профессиональных командах с высоким уровнем доверия. Классический подход опирается на формальные инструкции и регламенты;

4) системный подход к целеполаганию. Квантовый подход учитывает взаимосвязанность всех элементов системы, позволяет создавать синергетический эффект через правильное формирование состояний. В классическом подходе элементы системы рассматриваются изолированно;

5) эффективность в современных условиях. Квантовый подход лучше соответствует быстро меняющимся условиям рынка, позволяет оперативно реагировать на изменения через корректировку состояний. Классический же подход часто оказывается слишком медленным и громоздким.

Таким образом, квантово-релятивистский подход по сравнению с традиционным подходом предоставляет более гибкие инструменты для целеполагания в стратегическом менеджменте, что делает его более эффективным в современных условиях динамичного бизнеса (таблица 6). Он позволяет создавать условия, при которых желаемые результаты достигаются с максимальной вероятностью, вместо жесткого следования заранее определенным планам¹.

¹ Warren R. H. Mathematical methods for a quantum annealing computer // Journal of advances in applied mathematics. – 2018. – Vol. 3, no. 3. – P. 82–90.

Таблица 6 – Сравнение традиционного и квантово-релятивистского подходов к реализации целей и задач стратегического управления¹

Параметр	Квантово-релятивистский подход	Традиционный подход
Основной фокус	Непредсказуемость и динамика изменений	Пошаговое планирование и предсказуемость
Анализ данных	Использование больших данных и алгоритмов	Статистические и традиционные методы анализа
Гибкость стратегии	Адаптивные стратегии, возможность быстрого реагирования	Стратегии с фиксированными планами
Принятие решений	Краудсорсинг, коллективное мнение и взаимодействие	Централизованные решения и иерархия
Моделирование	Модели на основе сложной динамики и вероятностей	Сценарное планирование и SWOT-анализ
Управление рисками	Применение теории вероятностей и сценарных решений	Анализ рисков и стандартные решения
Представление информации	Визуализация и интерактивные модели	Отчеты и таблицы
Культурные аспекты	Акцент на сотрудничество и обмен знаниями	Консервативный подход и традиции
Оценка результатов	Комплексные метрики и KPI, основанные на данных	Финансовые показатели и относительные метрики

Так, традиционные методы планирования часто основываются на линейных и предсказуемых моделях, которые способны игнорировать динамичность и многогранность окружающего мира. В отличие от этого, методы и принципы квантово-релятивистского подхода учитывают неопределенность и взаимосвязь различных факторов, позволяя организациям более адекватно реагировать на изменения и создавать стратегии, способные адаптироваться к новым условиям².

Кроме того, концепция неопределенности, присутствующая в квантовой механике, находит свое применение в стратегическом планировании. Организации должны научиться работать с неопределенностью, превращая ее в источник возможностей. Это предполагает не только гибкость и адаптивность, но и использова-

¹ Составлено автором.

² Маслов В. П. Квантовая экономика. – М.: Наука, 2005. – 67 с.

ние инновационных методов прогнозирования и моделирования, которые помогают визуализировать множество сценариев развития событий¹.

Подводя итог, отметим, что в ходе диссертационного исследования проведен сравнительный анализ существующих в стратегическом менеджменте традиционных методов и современных, использующих междисциплинарные подходы для анализа результативности стратегического управления и оценки делового успеха организации. В таблицу 7 также включены инструменты и методические подходы, разработанные и предложенные автором ранее в собственных публикациях.

Таблица 7 – Традиционные и современные инструменты и методические подходы к оценке делового успеха и результативности стратегического управления организацией, в том числе авторские²

Критерий	Традиционные инструменты и методические подходы в менеджменте	Современные инструменты и методические подходы в менеджменте, использующие междисциплинарные методы, в том числе авторские
Основные принципы	Базируются на детерминированных линейных моделях и предположении о стационарности бизнес-процессов	Основаны на принципах нелинейной динамики, учитывают стохастические процессы и эмерджентные свойства системы
Методология моделирования	Применяют детерминированные математические модели и классические методы оптимизации	Используют аппарат нелинейной динамики, теорию катастроф и методы стохастического моделирования*
Подходы в менеджменте	Традиционный подход, процессный, системный, ситуационный, синергетический и др.	Те же, но с использованием знаний других наук
Учет факторов	Учитывают в большей степени явные факторы, финансовые показатели, количественные характеристики	Учитывают имплицитные факторы, не имеющие количественной оценки – уровень корпоративной культуры, опыт топ-менеджмента и др.*

¹ Кадомцев Б. Б. Динамика и информация. – 2-е изд. – М.: Успехи физических наук, 1999. – 400 с.; Труханов Д. А. Новые направления к оценке результативности стратегического управления организацией // Экономика: вчера, сегодня, завтра: сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 15 апреля 2025 г.). – Пенза: Наука и просвещение, 2025. – С. 28–31; Труханов Д. А. Квантово-релятивистский подход как инструмент целеполагания в стратегическом планировании организации // Научные исследования высшей школы по приоритетным направлениям науки и техники: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Самара, 17 апреля 2025 г.). – Уфа: Омега сайнс, 2025. – С. 123–128.

² Систематизировано автором.

Продолжение таблицы 7

Критерий	Традиционные инструменты и методические подходы в менеджменте	Современные инструменты и методические подходы в менеджменте, использующие междисциплинарные методы, в том числе авторские
Теоретическая база	Опираются на классическую экономическую теорию и теорию организации	Интегрируют концепции квантовой механики и теории относительности в контексте организационных систем
Аналитический инструментарий	Статистический анализ, детерминированное моделирование, линейная оптимизация	Системная динамика, теория сложных адаптивных систем, вероятностное моделирование*
Целеполагание	Основано на детерминированных показателях и жестких KPI	Использует вероятностные метрики и многокритериальную оптимизацию*
Системный анализ	Рассматривает отдельные подсистемы изолированно	Анализирует организацию как целостную эмерджентную систему
Управление рисками	Базируется на концепции минимизации рисков	Реализует стратегию управления неопределенностью через диверсификацию и адаптацию
Человеческий фактор	Рассматривает персонал как ресурс	Воспринимает человеческий капитал как ключевой элемент самоорганизации системы
Стратегическое планирование	Основано на линейной экстраполяции и жестком планировании	Использует сценарное планирование и адаптивные стратегии
Принятие решений	Централизованное, иерархическое	Децентрализованное, основанное на коллективном интеллекте
Оценка эффективности	Опирается на финансовые показатели и количественные метрики	Использует комплексную систему качественных и количественных индикаторов
Временной аспект	Ориентирован на ретроспективный анализ	Учитывает временную динамику и прогнозирует возможные нелинейные изменения
Адаптивность	Характеризуется низкой гибкостью	Обладает высокой адаптивностью к изменениям внешней среды
Интеграционный потенциал	Ограничен междисциплинарными связями	Обеспечивает междисциплинарную интеграцию знаний
Прогностические возможности	Ограничены линейной экстраполяцией	Позволяют прогнозировать нелинейные изменения и точки бифуркации*
Примечание – * Авторские подходы.		

В настоящем диссертационном исследовании предлагается использовать аппарат нелинейной динамики, теорию когнитивных карт и катастроф, методы стоха-

стического моделирования. Одним из ключевых аспектов такого подхода является признание важности нелинейных взаимодействий. В сложных системах, подобных бизнес-среде, малые изменения в одном элементе могут привести к значительным последствиям в других частях системы.

Организации должны научиться работать с неопределенностью, превращая ее в источник возможностей. Это предполагает не только гибкость и адаптивность, но и использование инновационных методов прогнозирования и моделирования, которые помогут визуализировать множество сценариев развития событий.

В контексте предложенного подхода важным является учет времени и пространства в принятии стратегических решений. В современном мире, где информация распространяется мгновенно, а рынки становятся все более глобальными, традиционные временные рамки планирования теряют свою актуальность. Организации, понимающие относительность времени и способные быстро реагировать на изменения, получают конкурентное преимущество.

Выводы по первой главе

Доказаны теоретические положения, вносящие вклад в расширение представлений о сущности явления «деловой успех организации» как базовой характеристики и критерия результативности стратегического управления организацией.

Предложены оригинальные суждения относительно причин и обстоятельств эволюции взглядов на деловой успех организации, специфики его достижения.

Уточнено содержание понятия «деловой успех организации». В авторском определении деловой успех организации – это достижение высокого результата в своей деятельности, реализация стратегических целей организации при максимальном и рациональном использовании всех имеющихся в ее распоряжении ресурсов и способностей руководителей и коллектива, в условиях изменчивости во

времени внешней среды, технологий и геополитического, социального, экономического, экологического, информационного, культурного, демографического и другого пространства.

Установлено, что наряду с известными ключевыми факторами делового успеха в период нестабильности и изменчивости внешней среды существует необходимость особо выделять скрытые факторы делового успеха организации, которые можно исследовать и проверить только с использованием хронологии «времени и комплексного подхода, включающего социальные, экологические и экономические аспекты деятельности организации. Скрытые факторы делового успеха организации – это те факторы, которые влияют на деловой успех, но являются не явными в данный момент времени и событий, т. е. имеют квантово-релятивистские характеристики.

Обосновано, что скрытые факторы оказывают существенное влияние на результативность бизнеса как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. К числу этих факторов относятся временные параметры, компетенции руководства, способность к восприятию информации и другие неочевидные параметры. Их воздействие сложно поддается количественной оценке, однако установлено, что игнорирование этих факторов приводит к неполному пониманию механизмов достижения успеха в бизнесе.

Отмечено, что традиционные методы оценки делового успеха и результативности стратегического управления организацией имеют существенные ограничения, связанные с их механистической природой.

Показано, что в соответствии с целью и задачами исследования сегодня существует целесообразность применения когнитивных карт и положений теории катастроф, их методов и принципов для анализа результативности стратегического управления, оценки и прогнозирования делового успеха организации.

2 Исследование и разработка методов анализа и моделей оценки результативности стратегического управления и делового успеха организации на основе составления когнитивных карт и теории катастроф

2.1 Анализ существующих методов оценки результативности стратегического управления и делового успеха организации

Проблема анализа результативности стратегического управления организацией достаточно сложна и нуждается в дополнительных исследованиях.

Комплексный анализ эффективности стратегического управления включает несколько ключевых направлений:

- целевой анализ – оценка степени достижения стратегических целей и задач;
- финансовый анализ – изучение экономических показателей деятельности;
- рыночный анализ – оценка позиций компании на рынке;
- организационный анализ – исследование внутренних процессов;
- инновационный анализ – оценка внедрения новых технологий.

Количественные показатели эффективности включают:

- темпы роста выручки;
- рентабельность активов и продаж;
- долю рынка;
- эффективность использования ресурсов;
- производительность труда.

Качественные показатели эффективности охватывают:

- уровень удовлетворенности клиентов;
- качество продукции и услуг;
- инновационный потенциал;

- корпоративную культуру;
- репутацию компании.

Для учета таких показателей рекомендуется:

- 1) использовать качественные методы оценки, такие как опросы и анкетирование, экспертные оценки, анализ кейсов, глубинные интервью;
- 2) создавать системы индикаторов: барометры настроения в коллективе, метрики удовлетворенности, показатели вовлеченности;
- 3) регулярно проводить мониторинг: отслеживать динамику изменений, собирать обратную связь, корректировать стратегию;
- 4) использовать сравнительный анализ: бенчмаркинг с конкурентами, анализ лучших практик, изучение отраслевых тенденций.

Отметим, что грамотное управление производительностью и оплатой труда является фундаментом успешного развития организации, обеспечивая ее устойчивость и конкурентоспособность на рынке.

Успешная стратегия должна учитывать как количественные, так и качественные показатели. Также немаловажны место организации на рынке, ее внутренняя и внешняя среда¹. Пренебрежение неочевидными факторами может привести к повышению рисков, снижению активности и прочим негативным последствиям.

Эффективное стратегическое планирование требует баланса между измеримыми и неизмеримыми показателями, где каждый фактор рассматривается в контексте общей картины развития организации. Также стоит отметить, что целью разработки стратегии развития любого рыночного агента является повышение эффективности системы управления бизнес-процессами предприятия².

Об обеспечении сбалансированности организации при достижении делового успеха говорят И. Н. Ткаченко, А. И. Татаркин и О. А. Романова, которые целью предприятия видят создание ценности развития в широком плане, для чего необхо-

¹ Захарова К. А., Шарапова Н. В. Основные этапы стратегического управления и инструменты их реализации // Вестник науки. – 2019. – Т. 3, № 12 (21). – С. 105–109.

² Ялунина Е. Н. Методические подходы к исследованию системы стратегического планирования промышленного предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 2-2. – С. 279–283.

димо уважение интересов всех участников производственного процесса¹, т. е. оценка развития системы менеджмента предприятия должна проводиться с позиции выявления степени демократичности управления и измерения результативности корпоративных институтов управления.

На рисунке 4 фигурной скобкой отмечено, что положительные взаимоотношения субъектов и составляют деловой успех организации.

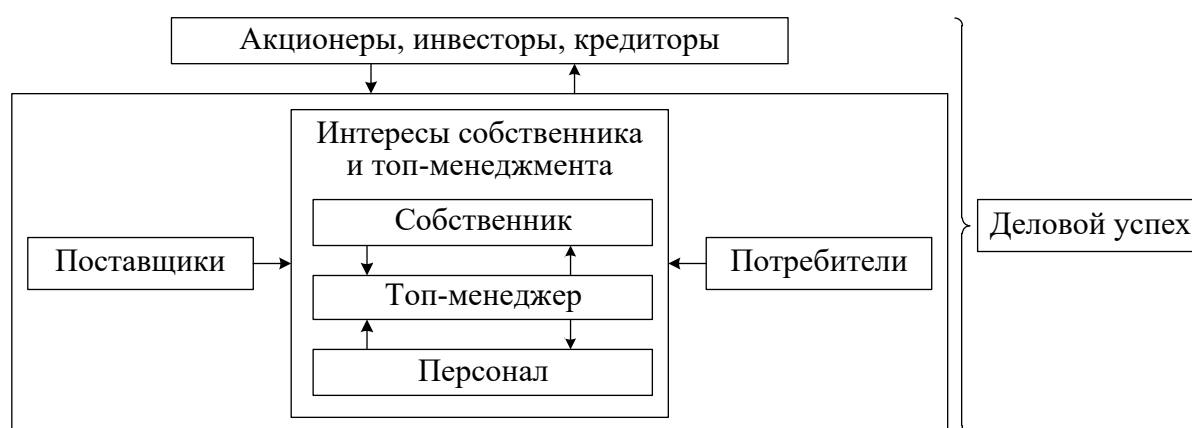


Рисунок 4 – Взаимоотношения субъектов
в процессе достижения делового успеха организации²

Отметим, что связь элементов делового успеха может быть как полной (консенсус), так и минимальной (дисбаланс), о чем пишут А. А. Алабугин и Д. А. Шагеев³. Кроме того, Д. А. Шагеев отмечает, что этот фактор очень мешает в развитии

¹ Ткаченко И. Н. Анализ концепций оценивания вклада стейкхолдеров, или к вопросу о стейкхолдерской стоимости // Новые тенденции в развитии корпоративного управления и бизнеса: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 9 ноября 2017 г.). – Екатеринбург: УрГЭУ, 2017. – С. 93–99; Татаркин А. И., Романова О. А., Ткаченко И. Н. Становление и развитие внутрифирменных институтов корпоративного управления (опыт регионального исследования) // Экономическая наука современной России. – 2000. – № 3–4. – С. 22–34.

² Составлено по: Храмцова О. О. Анализ эффективности деятельности организации на основе ресурсного подхода // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: прошлое, настоящее, будущее: сб. науч. ст. по материалам Всерос. науч.-практ. конф. (с междунар. участием) (Новосибирск, 2 декабря 2021 г.). – Новосибирск: НГУЭУ, 2022. – С. 253–257.

³ Алабугин А. А., Шагеев Д. А. Регулирование дисбаланса целевых характеристик развития предприятия методами теории заинтересованных сторон // Актуальные проблемы экономики современной России: сб. науч. тр. по материалам VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Йошкар-Ола, 28 января 2012 г.): в 2 ч. – Йошкар-Ола: Коллоквиум, 2012. – Ч. 1. – С. 32–39.

организации, и дополняет его авторскими терминами – потенциал созидания, потенциал разрушения, жизненный цикл баланса и т. д.¹ На наш взгляд, в работе этого автора, как и в других схожих, отсутствуют какие-либо точные инструменты для оценки баланса. Д. А. Шагеевым предложена методика оценки по шкале Харрингтона. Например, при значении от 0,01 до 0,39 та или иная характеристика, по мнению автора, считается дисбалансом; при значениях выше 0,4 уже начинается приемлемый уровень баланса. Автор предлагает все показатели и цели привязать к шкале Харрингтона, чтобы отслеживать величины по шкале «баланс – консенсус – дисбаланс»².

В ряде исследований ученые видят достижение делового успеха организации в решении проблем разбалансированности и несоответствия внутренней системы предприятия с условиями внешней бизнес-среды³.

П. Друкер в 1954 г. предложил методологию «управления по целям», считая, что это является методом оценивания успешной деятельности организации⁴. Однако, как полагает А. М. Набиев, «цели сами по себе могут быть не измеримы, но измеримыми являются экономические показатели в ходе достижения этих целей»⁵. В целом автор утверждает, что деловой успех нельзя измерить как таковой, но некоторые результаты можно получить, отслеживая различные цифровые показатели.

¹ Шагеев Д. А. Генезис теории и понятий регулирования дисбаланса целевых характеристик развития // Проблемы развития современной экономики: сб. науч. тр. по материалам I Междунар. науч.-практ. конф. – Ставрополь: Логос, 2012. – С. 226–233.

² Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А., Данилов Л. Р., Павлов Н. И. Методы оценки делового успеха // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 12-1. – С. 89–94.

³ См., например: Букреев А. М., Рыжков Е. Н. Этапы и цели механизма управления устойчивого развития // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2011. – Т. 7, № 2. – С. 74–75; Трофимов О. В., Фролов В. Г., Каминченко Д. И. и др. Факторы сбалансированного развития сложных экономических систем производственной сферы и сферы услуг в соответствии с концепцией «Индустрия 4.0» // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12, № 10. – С. 1531–1548.

⁴ Друкер П. Практика менеджмента: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 397 с.

⁵ Набиев А. М. Формирование целей предприятия // Формирование социального капитала российской экономики. – Челябинск: УралГУФК, 2005. – С. 18.

То, будет ли жизненный цикл развиваться по короткому или по длинному пути, зависит от интегрированности системы. Чем более интегрирована система, тем меньше энергии ей требуется¹.

С. С. Алексанян утверждает, что для оценки воздействия факторов на эффективность деятельности предприятия необходимо проведение анализа. «С помощью экономического анализа можно изучить и оценить факты и процессы основной деятельности предприятия. Но сами по себе факты чаще всего мало что могут объяснить, именно поэтому задача экономического анализа состоит не только в том, чтобы их найти и определить, но и в том, чтобы раскрыть сущность явлений и существующую между ними взаимосвязь, а также выяснить причины их возникновения и тенденции их развития»². Чтобы сделать выводы об экономических явлениях, необходимо применение научных методов исследования. Непосредственно к факторам, влияющим на деятельность организации, автор относит экономические, технологические, политические и внутренние факторы, фактор персонала.

А. С. Авилкина и А. А. Целыковская в работе об оценке влияния рисков на организацию пишут, что «...в условиях рыночной экономики любая коммерческая организация стремится к повышению эффективности своей деятельности. Применительно к компаниям эффективной деятельностью можно считать ту, которая приводит к максимизации прибыли и увеличению стоимости компании на рынке, что является ключевым в достижении стратегических целей организации»³.

М. Бронненмайер с коллегами исследуют факторы успеха в контексте двух теорий – теории принципала-агента и ресурсной теории. Данные теории позволяют сформулировать понимание процесса консалтинга и особенностей его реализации в клиентских системах⁴.

¹ Набиев А. М. Формирование целей предприятия // Формирование социального капитала российской экономики. – Челябинск: УралГУФК, 2005. – С. 18–20.

² Алексанян С. С. Факторы, влияющие на эффективность деятельности коммерческой организации // Вестник науки. – 2024. – Т. 2, № 5 (74). – С. 20.

³ Авилкина А. С., Целыковская А. А. Оценка влияния финансовых рисков на эффективность деятельности организации // Экономика и эффективность организации производства. – 2020. – № 32. – С. 101.

⁴ Bronnenmayer M., Wirtz B. W., Göttel V. Success factors of management consulting // Review of managerial science. – 2016. – Vol. 10, no. 1. – P. 1–34.

Г. В. Панина и А. В. Артемьева¹, а также А. Ю. Стуров и М. С. Кувшинов² считают, что слагаемыми делового успеха являются:

1) коллектив (от персонала и атмосферы сплоченности, работоспособности, усердия в работе, профессионализма и обычной мотивации, как правило, зависит не менее половины успеха);

2) организация бизнес-процессов (система взаимодействия внутри организации должна сочетаться с системой организации внешних связей без противоречий, «узких мест» или движения по кругу на определенных участках; должна быть предельно лаконичной, не содержать лишних звеньев);

3) технологии (идеальным можно считать уровень, позволяющий не просто изучить, выбрать и применить наилучшие из существующих технологий, но и разработать собственные технологии, полностью отвечающие возможностям, системе и целям данной конкретной организации);

4) неординарность (в условиях растущей конкуренции способность находить новые решения среди многих предложений, которые наиболее актуальны именно в данный момент – неотъемлемое свойство организации-лидера любой сферы деятельности).

Авторы отмечают, что оценка эффективности системы менеджмента методологически должна опираться на увязку показателей эффективности производства с показателями эффективности управления, при этом последние должны учитывать вклад всех уровней управления.

А. М. Бакирова и С. В. Пирогова отмечают, что «огромную роль в использовании делового общения для повышения эффективности бизнеса играет умение использовать формы и методы делового общения в современном веб-пространстве. Есть много положительных и отрицательных сторон использования технологий

¹ Панина Г. В., Артемьева А. В. К вопросу об оценке эффективности менеджмента // Актуальные вопросы экономических наук: сб. материалов LVII Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск, 10 марта 2017 г.). – Новосибирск: Центр развития научного сотрудничества, 2017. – С. 44–51.

² Стуров А. Ю., Кувшинов М. С. Подход к оценке экономической эффективности информационно-управляющих систем // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – Т. 14, № 3. – С. 108–116.

виртуальной коммуникации, но на самом деле виртуальная реальность создает безграничные возможности для организации делового общения и, как следствие, делового успеха»¹.

По мнению М. Вебера, достижению делового успеха организации мешает проблематика социальных отношений, а конкретно конфликта, который занимает доминирующее положение при объяснении социальных процессов и изменений².

В. А. Долятовский и Л. В. Долятовский отмечают, что деловой успех – это «...многомерный показатель, характеризующий разные аспекты успешной деятельности фирмы. В настоящее время нет единого показателя делового успеха, но, чтобы им управлять, надо его измерять. Есть разные оценки делового успеха: профессионализм, правильное деловое поведение, инновации, адаптивность, рациональность, структура, знания, культура, но интегральной оценки этого показателя нет, хотя системы измерения и оценки успеха принадлежат к инструментам управления»³.

По мнению З. П. Румянцевой, оценивать деловой успех можно в целом по теоретическим и практическим знаниям в области управления, а также по методам и приемам, обеспечивающим совместную эффективную деятельность людей, работающих в организации⁴.

Е. В. Яковлева подходит к оценке делового успеха со стороны финансовых показателей. Она выделяет почти все существующие показатели как оценку успеха деятельности, среди которых ликвидность, оборачиваемость, рентабельность, рыночная стоимость, доходность инвестиций, корректность анализа рисков, анализа чувствительности⁵.

¹ Бакирова А. М., Пирогова С. В. Деловые коммуникации как фактор повышения результативности компании // *Universum: экономика и юриспруденция*. – 2022. – № 5 (92). – С. 9.

² Вебер М. Избранные произведения. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.

³ Долятовский В. А., Долятовский Л. В. Методы оценки делового успеха и делового совершенства в менеджменте // *Экономические проблемы России и региона: ученые записки*, вып. 26. – Ростов н/Д: РГЭУ (РИНХ), 2021. – С. 94.

⁴ Румянцева З. П. Общее управление организацией: теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 303 с.

⁵ Яковлева Е. В. Корпоративный механизм привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимым квалификационно-компетентностным уровнем в сфере инноваций // *Корпоративное управление: вопросы теории, проблемы практики* / М. И. Барабанова, И. Ф. Ветрова, Г. С. Гасанов и др. – СПб.: СПбГЭУ, 2017. – С. 134–155.

Д. А. Плетнев, Е. В. Николаева и А. Кампа отмечают, что «...для анализа внутренних финансовых факторов успешности предприятий малого и среднего бизнеса достаточно использовать такие показатели, как покрытие процентных выплат, обеспеченность собственными оборотными средствами, удельный вес собственного капитала в совокупном капитале (коэффициент автономии), средний срок оборота дебиторской задолженности, средний срок оборота запасов. Эти коэффициенты составляют тот необходимый минимум, который отражает все стороны финансово-хозяйственной деятельности малого и среднего предприятия»¹.

М. А. Шибина и Н. И. Морозко при оценке эффективности деятельности организации и, как следствие, достижения делового успеха используют следующие показатели.

«1. Показатели производственной эффективности хозяйственной деятельности организаций:

- уровень производственного развития организации ($Y_{\text{п}}$);
- уровень коммерческого развития (торговой, рыночной, сбытовой активности) организации ($Y_{\text{к}}$);
- индекс производительности труда производственных рабочих организации (И).

2. Показатели фактической экономической эффективности хозяйственной деятельности организаций:

- полная часовая фактическая доходопроизводительность (средняя стоимость одного нормо-часа затрат труда основных производственных рабочих) организаций (С);
- полная годовая фактическая доходопроизводительность организаций (Д).

3. Показатели фактической финансовой эффективности хозяйственной деятельности организаций:

¹ Плетнев Д. А., Николаева Е. В., Кампа А. Оценка влияния на успешность предприятий малого и среднего бизнеса в России внутренних факторов // Успешность предприятий малого и среднего бизнеса в России. – М.: Перо, 2016. – С. 30.

- фактическая рентабельность труда производственных рабочих организации (P_p);
- фактическая рентабельность производства организации (P_n);
- фактическая рентабельность совокупных производственных фондов (P_ϕ)»¹.

Л. А. Хутова и С. А. Аслаханова считают, что «...на сегодняшний день оборотный капитал предприятий занимает наибольший удельный вес в формировании большей части всех активов, целью которых является обеспечение бесперебойной деятельности компании. Ограниченность в оборотных средствах, а также неэффективное их использование негативно отражается на оборачиваемости оборотных средств, снижает ликвидность и платежеспособность организации, сокращает финансовые результаты, что в конечном итоге влияет на финансовую устойчивость фирм»².

Р. Е. Шокумова в своих подходах к оценке делового успеха утверждает, что «...скорость и масштаб финансовых потоков определяют эффективность финансовой системы как в целом, так и в рамках отдельного предприятия. От рационального размещения, использования и поиска источников финансирования зависят основные задачи организации финансовой деятельности предприятия. Успех хозяйственной деятельности предприятия будет зависеть от установления правильной и рациональной организации финансовых ресурсов»³.

И. В. Герсонская и Л. Р. Ганьшина рассмотрели роль и значение оборотного капитала в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности организации. Особое внимание авторами акцентировано на «...методике анализа обо-

¹ Шибина М. А., Морозко Н. И. Оценка эффективности деятельности предприятия // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2015. – Т. 7, № 2 (27). – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/118EVN215.pdf> (дата обращения: 14.02.2024).

² Хутова Л. А., Аслаханова С. А. Оценка состояния и эффективности использования активов предприятия // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 47 (6). – С. 350.

³ Шокумова Р. Е. Оценка платежеспособности и ликвидности как инструмент эффективного управления организацией // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В. М. Кокова. – 2021. – № 3 (33). – С. 160.

ротных активов, включающей показатели эффективности их использования и изыскания резервов ускорения оборачиваемости средств»¹.

Е. Н. Бледнова также отмечает, что «...ускорение оборачиваемости оптимизирует работу производства – для изготовления аналогичных объемов товаров требуется меньше ресурсов. Благодаря этому из оборота выводится определенная часть средств, которая перераспределяется на нужды развития: разработку новых технологий, модернизацию оборудования, улучшение системы сбыта, дополнительные маркетинговые мероприятия, повышение квалификации сотрудников. Таким образом, рационализация использования оборотных средств приводит к улучшению платежеспособности, повышению рентабельности и инвестиционной привлекательности компании»².

Считается, что исследование финансовых показателей в целом может быть основным подходом к оценке делового успеха. «Данный вид анализа необходим для выявления сильных и слабых сторон финансовых операций. На основе результатов анализа составляется план дальнейшего развития организации. Чтобы организация успешно работала в сложных условиях развития рынка, руководство должно уметь анализировать ожидаемые и реальные темпы развития бизнеса с точки зрения экономической безопасности, выявлять все возможные источники финансирования и тем самым обеспечивать устойчивость и развитие субъекта хозяйствования»³.

К. Т. Пайтаева и Р. М. Исмаилов в подходах к оценке делового успеха выделяют управление финансовым состоянием, которое заключается в эффективном использовании финансового механизма. «Способность организации производить платежи в полном объеме, своевременно реагировать на негативные изменения рыночных условий и поддерживать свою платежеспособность на высоком уровне даже в периоды нестабильного рыночного спроса свидетельствует об устойчивой

¹ Герсонская И. В., Ганьшина Л. Р. Эффективность использования оборотных средств как механизм устойчивого развития организации // Инновационная экономика и право. – 2023. – № 1 (24). – С. 89.

² Бледнова Е. Н. Прогноз показателей повышения эффективности использования оборотных средств организации // Colloquium-journal. – 2020. – № 9-6 (61). – С. 36.

³ Пайтаева К. Т., Исмаилов Р. М. Эффективность управления финансовым состоянием организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 3-2 (109). – С. 57.

экономической ситуации. Однако практическая управленческая работа часто показывает, что эффективно работающий бизнес может испытывать дефицит ликвидных денежных средств, в то время как организация с избыточной ликвидностью, напротив, может быть полностью эффективной. Оценка платежеспособности имеет первостепенное значение, когда в деятельности организации появляются признаки кризиса: в этом случае они проявляются в основном в отношении ликвидности и финансовой стабильности. Банкротство может быть случайным и временным, а также долгосрочным и хроническим. Причины банкротства лежат в разных сферах – нехватка финансовых ресурсов, падение спроса на продукцию и связанное с этим снижение доходов, нехватка оборотного капитала и высокий уровень задолженности»¹.

А. С. Гусейнов в качестве основного подхода к оценке делового успеха рассматривает анализ основных коэффициентов экономического состояния конкретной организации и на основании полученных результатов дает рекомендации о дальнейших перспективах ее развития. Автор представляет методику проведения комплексного анализа финансовых показателей, включая исследование динамики таких коэффициентов, как имущественное положение, ликвидность, платежеспособность, рентабельность, финансовая устойчивость, деловая активность².

При обобщающей оценке эффективности хозяйственной деятельности и, как следствие, делового успеха О. О. Храмова рекомендует расчет комплексных показателей: коэффициент эффективности хозяйственной деятельности, коэффициент эффективности финансовой деятельности, коэффициент эффективности трудовой деятельности, интегральный показатель, рассчитанный на основе предыдущих, демонстрирует эффективность производственной деятельности в целом³.

¹ Пайтаева К. Т., Исмаилов Р. М. Эффективность управления финансовым состоянием организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 3-2 (109). – С. 56.

² Гусейнов А. С. Анализ экономического состояния организации и перспективы развития // Научный аспект. – 2024. – Т. 7, № 1. – С. 866–877.

³ Храмова О. О. Анализ эффективности деятельности организации на основе ресурсного подхода // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: прошлое, настоящее, будущее: сб. науч. ст. по материалам Всерос. науч.-практ. конф. (с междунар. участием) (Новосибирск, 2 декабря 2021 г.). – Новосибирск: НГУЭУ, 2022. – С. 253–257.

Т. Ф. Шитова отмечает, что основной задачей для участников рынка является не отставать от конкурентов в использовании современных бизнес-технологий. Именно поэтому автоматизированные системы, включая ERP-системы, становятся обязательным стандартом для российских предприятий¹.

Сегодня существует множество особенностей внедрения ERP-систем, которые напрямую зависят от внешних и внутренних факторов, пишет А. Гирин. «В условиях нестабильной экономической ситуации особенно важно учитывать каждую из них, так как любая ошибка на этапе внедрения может привести к получению некачественного продукта с недостаточным функционалом для пользователей, что, в свою очередь, приведет к низкой эффективности ERP-системы для бизнеса»².

Н. И. Меркушова говорит о важности оценки системы менеджмента, которая включает анализ способности системы менеджмента достигать поставленные количественные и качественные цели, поддерживать и улучшать функционирование выделенных объектов управления, а также способности системы к саморазвитию³.

А. Н. Попов с коллегами в работе о корпоративном менеджменте, ссылаясь на точность прогнозов при оценке делового успеха, указывают на то, что для точности и адекватности прогнозов необходимо наличие «разрушительных событий»⁴. Авторы отмечают актуальность критерия Лапласа, при котором необходимо выбирать сценарий наивысшей средней величины. В их работе также отмечен критерий Уолда, которому соответствует наименьшая потеря.

¹ Шитова Т. Ф. ERP-система – эффективный инструмент развития цифровой экономики // Муниципалитет: экономика и управление. – 2021. – № 2 (35). – С. 27–39.

² Гирин А. Эффективность организации с успешным внедрением ERP-системы // Проблемы и тенденции развития менеджмента и маркетинга в условиях трансформации общества: материалы Всерос. (с иностранным участием) науч.-практ. конф. (Москва, 8 ноября 2023 г.). – М.: ММУ, 2024. – С. 40–41.

³ Меркушова Н. И. Оценка результативности интегрированной системы менеджмента // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 1 (41). – С. 124–127.

⁴ Корпоративный менеджмент в координатах делового успеха / А. Н. Попов, Н. А. Квасова, А. А. Попова, Д. А. Труханов. – Магнитогорск: МГТУ им. Г. И. Носова, 2016. – 234 с.

В. В. Томилов в работе «Культура предпринимательства»¹ основывается на культуре как важнейшей части делового успеха. Он выделяет следующие показатели эффективности:

1) показатель производственных связей ($\Pi_{\text{св}}$) – характеризует связи как внешние, так и внутренние, и рассчитывается по формуле

$$\Pi_{\text{св}} = \sum_{i=1}^n K_{o_i} + \sum_{i=1}^n K_{\text{вн}_j}, \quad (2)$$

где K_{o_i} – внутренние связи; $K_{\text{вн}_j}$ – внешние связи;

2) уровень централизации функций управления ($\Pi_{\text{ц}}$) – характеризует загрузку аппарата управления:

$$\Pi_{\text{ц}} = \frac{\sum_{i=1}^n L S a_i}{\sum_{i=1}^n (\Pi_i - L S a_i)}, \quad (3)$$

где $L S a_i$ – количество работников центрального аппарата, занятых на выполнении i -й функции; Π_i – то же, занятых в аппарате подчиненных организаций.

Данный показатель может также определяться отношением трудоемкости функции, выполняемой в центральном аппарате, к общей трудоемкости этой функции во всех подчиненных организациях.

Величина, обратная $\Pi_{\text{ц}}$, характеризует уровень децентрализации;

3) показатель неопределенности деятельности ($\Pi_{\text{нд}}$) – характеризует степень знания исполнителем конечных целей работы и своих задач по достижению этих целей:

¹ Томилов В. В. Культура предпринимательства. – СПб.: Питер, 2000. – 172 с.

$$\Pi_{нд} = \frac{\Phi_{об} - \Phi_{пр}}{\Phi_{об}}, \quad (4)$$

где $\Phi_{об}$ – общее количество функций, выполняемых подразделением; $\Phi_{пр}$ – количество нерегулируемых функций;

4) показатель множественности подчинения ($\Pi_{м}$) – характеризует степень загрузки аппарата управления по подготовке информации:

$$\Pi_{м} = \frac{N_n}{N_o}, \quad (5)$$

где N_n – количество организаций, не имеющих двойного или тройного подчинения, N_o – общее количество организаций;

5) показатель дублирования данных ($\Pi_{д}$) – характеризует подготовку одинаковых данных в разных подразделениях и запрос одинаковых данных из разных подразделений вышестоящими организациями:

$$\Pi_{д} = \frac{\sum_{i=1}^n (\Pi_p + \Pi_n)}{\sum_{i=1}^n \Pi_{об}}, \quad (6)$$

где Π_p – объем однотипной информации (количество показателей, подготавливаемых в различных подразделениях); Π_n – объем однотипной информации, запрашиваемой из разных подразделений; $\Pi_{об}$ – общий объем информации;

6) уровень оперативности прохождения информации (Π_o):

$$\Pi_o = \frac{\sum_{i=1}^n (S_n + S_o + S_p)}{\sum_{i=1}^n S_{об}}, \quad (7)$$

где S_n – время, необходимое для прямой связи; S_o – время принятия решений; S_p – время, необходимое для обратной связи; $S_{об}$ – общие затраты времени;

Данный показатель характеризует оперативность работы аппарата управления. Отношение $\frac{S_n}{S_o} > 1$ – потери скорости прямой связи (требуется улучшение системы планирования и принятия решений); $\frac{S_n}{S_o} < 1$ – потери обратной связи (требуется улучшение системы отчетности и контроля);

7) уровень полноты информации ($\Pi_{п}$) – характеризует возможность аппарата принимать решения на основе наличия необходимой и достаточной информации:

$$\Pi_{п} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{нд}}{\sum_{i=1}^n P_{об}}, \quad (8)$$

где $P_{нд}$ – решения, принятые при наличии полной информации; $P_{об}$ – общее количество принятых решений за определенный период;

8) уровень концентрации информации ($\Pi_{кн}$) – характеризует отсев излишней информации на каждом последующем уровне управления:

$$\Pi_{кн} = \frac{O_{в}}{O_{н}}, \quad (9)$$

где $O_{в}$ – объем информации по конкретному вопросу на вышестоящем уровне; $O_{н}$ – то же на нижестоящем уровне;

9) уровень квалификации кадров управления ($\Pi_{кр}$) – характеризует соответствие образования должности:

$$\Pi_{кр} = \frac{K_6}{K_{об}}, \quad (10)$$

где K_6 – численность кадров управления с необходимым базовым образованием; $K_{об}$ – общее количество кадров управления;

10) уровень общности (совместимости) кадров управления (Π_t) – характеризует степень сменяемости кадров управления в связи с той или иной социальной или психологической обстановкой в коллективе:

$$\Pi_t = \frac{K_{сж}}{K_{оу}}, \quad (11)$$

где $K_{сж}$ – количество кадров управления, уволенных по собственному желанию или по инициативе администрации; $K_{оу}$ – общее количество уволенных кадров управления;

11) уровень стабильности кадров управления ($\Pi_{ст}$) – характеризует долю сменяемости в общем количестве кадров управления:

$$\Pi_{ст} = 1 - \frac{K_{оу} - K_{пр}}{K_p}, \quad (12)$$

где $K_{пр}$ – количество принятых кадров управления; K_p – общее количество кадров управления¹.

Рассмотрим существующие методы оценки на основе математических подходов к деловому успеху. Так, Т. В. Азарнова, В. В. Степин и И. Н. Щепина изучали

¹ Томилов В. В. Культура предпринимательства. – СПб.: Питер, 2000. – 172 с.

нейросетевые модели и методы, которые помогли сформировать более точные подходы к деловому успеху¹.

В статье Т. В. Азарнова, Р. В. Рындина и И. Н. Терновых о повышении эффективности методов управления развитием персонала на основе нейросетевых моделей и нечетких экспертных технологий обобщены сферы приложения математических моделей и методов в задачах управления персоналом². Приведенные в статье методы включают теорию игр, математическое моделирование, имитационное моделирование и др. При этом каждый из методов имеет обобщенный характер. Так, теория игр в статье включает:

- оптимальное согласование интересов управляющего центра и агентов;
- анализ конфликтных ситуаций;
- формирование оптимальных стратегий информационного управления.

Деловой успех не ограничивается одним лишь управлением персоналом, о котором говорят авторы, однако персонал является частью делового успеха, и математические методы, применяемые к управлению персоналом, также необходимо учитывать при разработке методов делового успеха.

Следует отметить, что в большинстве похожих работ в качестве входных данных используются характеристики кандидатов – знания, ценностные ориентации, коммуникабельность, грамотность и т. д. За основу также берутся экспертные оценки, т. е. желаемые характеристики кандидатов. С помощью алгоритма сравниваются через тесты и опросники, какой кандидат на какую должность подходит оптимально. Авторами делается вывод, что данный эксперимент, основанный на тестах и опросниках, показывает свою эффективность. Сама методика авторами уточняется как программа, собирающая данные экспертов с использованием таблицы

¹ Азарнова Т. В., Степин В. В., Щепина И. Н. Повышение эффективности методов управления развитием персонала на основе нейросетевых моделей и нечетких экспертных технологий // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 3. – С. 121–130.

² Азарнова Т. В., Рындина Р. В., Терновых И. Н. Процедура обработки экспертной лингвистической информации при формировании моделей компетенций сотрудников коллекторского подразделения банка // Современная экономика: проблемы и решения. – 2012. – № 3 (27). – С. 117–129.

близости оценок экспертов и руководителя. На первом этапе устанавливается вес того или иного фактора. На втором этапе определяется согласованность всех оценок экспертов. На третьем этапе определяется согласованность оценок экспертов с характеристиками кандидатов. На следующих этапах определяется степень близости с остальными экспертными мнениями и мнением руководителя. Через свертку критериев в дальнейшем определяются более подходящие кандидаты, что дает возможность прогнозировать кадровые ресурсы, быстро и эффективно формировать кадровый резерв. Такой подход напрямую не подходит для оценки делового успеха организации, но применим к его части – персоналу и знаниям, что необходимо учитывать в дальнейшем при разработке методов делового успеха.

Вопросы делового успеха учитывались С. В. Грибовским и С. А. Сивец при оценке имущества¹. М. Р. Сихимбаев и Ж. А. Кумисбекова утверждают, что одной из причин финансового кризиса 2008 г. была плохая подготовка кадрового состава в сфере оценки имущества². Авторы предлагают использовать таблицу Excel, где группируются факторы, влияющие на стоимость недвижимости: количество комнат, площадь, этажность и т. д. С помощью функции анализа данных в Excel авторами выявлены группы факторов, минимально и максимально влияющие на стоимость недвижимости. Делается вывод, что самым значимым фактором в ценообразовании недвижимости является ее площадь. Используемый в статье метод имеет слабое отношение к деловому успеху в целом, однако для организаций, сферой деятельности которых является оценка недвижимости, данный метод будет полезен, ведь важной составляющей делового успеха таких организаций являются как раз подходы и правильность оценки недвижимости.

И. К. Бурмистрова в работе о методах оценки рисков пишет, что основная цель применения математического моделирования в оценке рисков сводится к опи-

¹ Грибовский С. В., Сивец С. А. Математические методы оценки стоимости недвижимого имущества. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 366 с.

² Сихимбаев М. Р., Кумисбекова Ж. А. Математические методы оценки стоимости недвижимого имущества // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 6-1. – С. 119–123.

санию общей модели: $R = f(P, I)$, где P – вероятность наступления рискованного события; I – влияние факторов¹.

В работе говорится о математических методах как о чем-то абстрактном. Например, что игровые модели используются при отсутствии исходной информации, лингвистические модели основаны на методах нечеткой логики, стохастические модели основаны на статистических данных. В заключение автор обобщенно отмечает о том, что каждый метод имеет свои достоинства и недостатки, и для качественного результата необходимо комбинировать разные методы.

Математические методы анализа рынка в работе И. К. Бурмистровой разделяются на общенаучные, аналитико-прогностические, плановые².

Интерес представляет то, что автор ссылается на обобщенные модели при составлении тех или иных уравнений. Так, в описании теории игр дано условие, что каждый игрок использует чистые стратегии. Это приводит к ограниченности математических методов в экономике при изучении делового успеха. Автором рассмотрены критерии Вальда, Гурвица, которые взвешивают оптимистические и пессимистические ситуации, а также ряд других методов оценки неопределенных (нечетких) факторов.

В данной работе можно отметить переход к шкале Харрингтона, которая является шкалой оценки слабого, нормального или сильного влияния. Автор также ссылается на множество индексов, таких как индекс уровня диверсификации, которые помогают оценить рынок и положение организации, описывает приемы моделирования задач с использованием дополнительных переменных в условиях, когда объем ресурса известен частично:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij}x_j \geq \underline{b_i}; \quad (13)$$

¹ Бурмистрова И. К. Математические методы анализа рынка. – Саратов: СГСЭУ, 2012. – 44 с.

² Там же.

$$\sum_{j=1}^n a_{ij}x_j \leq \bar{b}_i, \quad (14)$$

где a – технико-экономические коэффициенты; x – единица продукции; b – количество ресурсов.

И. К. Бурмистрова использует коэффициенты пропорциональности и вспомогательные переменные с отраженной величиной, в том числе рассчитывает математическое ожидание:

$$M(x) = \sum_{i=1}^n x_i p_i, \quad (15)$$

где $M(x)$ – математическое ожидание случайной величины x ; p_i – вероятность того, что случайная величина примет значение $x = x_i$; n – число наблюдений (объем выборки)¹.

Математическое моделирование и методы оценки нечетких факторов в данной работе раскрыты, однако примеров и рекомендаций не приведено.

Т. Г. Садовская с коллегами описывают задачи, которые решаются с применением математических методов и моделей: обеспечение конкурентоспособности, соответствие стандартам, устойчивость в развитии и т. д.² Большое внимание в статье уделяется преимуществам ЭВМ при применении математических методов. Авторы выделяют основные методы оценки конкурентоспособности организаций:

– индексные (различные коэффициенты – заемных средств, рентабельности, валовой выручки, чистой прибыли, дисконтированного денежного потока, срок окупаемости и т. д.);

¹ Бурмистрова И. К. Математические методы анализа рынка. – Саратов: СГСЭУ, 2012. – 44 с.

² Садовская Т. Г., Дроговоз П. А., Дадонов В. А., Мельников В. И. Применение математических методов и моделей в управлении организационно-экономическими факторами конкурентоспособности промышленного предприятия // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – № 3. – С. 364–379.

- матричные (построение различных матриц, карт стратегических групп);
- стоимостные (расчет чистой приведенной стоимости).

В данной работе не приводятся примеров и рекомендаций по применению данных методов, но делается вывод о необходимости нахождения баланса между показателями для максимизации выручки.

Математические методы позволяют упорядочить большой объем информации, повысить точность экономических расчетов, рассмотреть деловой успех более качественно и углубленно.

Однако в статьях, использующих математические методы при измерении и оценке делового успеха, кроме обобщенных принципов и описания сфер применения, не приводятся новых подходов, которые могли бы точно охарактеризовать деловой успех, оценить его и сформировать подходы и его достижению.

Отметим, что в ходе изучения математических подходов были выявлены следующие особенности:

- математические методы применяются к организациям в основном в виде несложных алгоритмов, сравнивающих экспертные оценки с оценкой кандидатов в области найма персонала;
- математические методы в основном ограничиваются расчетом экономических показателей;
- математические методы в расчете экономических показателей включают группы факторов и весов, которые могут быть учтены для более точного расчета показателей или в расчетах при недостаточном количестве входных данных;
- отсутствует достаточная информация о применении математических методов для обоснования и оценки делового успеха.

С целью обобщения вышеизложенного автором систематизированы существующие методы анализа результативности стратегического управления и оценки делового успеха, недостатки или проблемы предлагаемых методик, причины наличия проблем, а также представлено авторское видение возможных способов их устранения (таблица А.1 в приложении А).

Конечно, применение математических методов могло бы упорядочить большой объем информации, повысить точность экономических расчетов. В связи с этим в диссертационной работе предлагается авторский подход для исследования делового успеха организации с помощью теории катастроф, которая фиксирует закономерности, связанные с внезапным переходом системы от одного состояния к другому, т. е. приобретение или потерю делового успеха.

Предлагается моделировать деловой успех при помощи теории катастроф, так как считается, что деловой успех является состоянием равновесия всех аспектов деятельности организации, и, проходя критическую точку невозврата, организация может потерять деловой успех, выраженный финансовыми показателями, рыночными позициями и т. д. Также можно исследовать причины, приводящие к внезапному или планируемому подъему либо спаду организации. Состояние, при котором деятельность организации максимально эффективна, и представляет собой деловой успех организации, о чем пишут вышеперечисленные авторы, несмотря на разные подходы в своих исследованиях¹.

В современных условиях оценка результативности стратегического управления и делового успеха организации требует комплексного подхода, учитывающего множество взаимосвязанных факторов. Считаем, что когнитивные карты представляют собой эффективный инструмент для моделирования сложных систем и анализа взаимосвязей между различными элементами организации и ее окружения.

Выбор метода когнитивного моделирования обусловлен необходимостью анализа большого количества факторов, влияющих на деловой успех организации, а также сложной системой взаимодействий между субъектами окружения – поставщиками, покупателями, ближним и дальним окружением организации. Когнитивные карты позволяют визуализировать и анализировать эти взаимосвязи, что делает их оптимальным инструментом для исследования делового успеха.

В рамках предлагаемого подхода осуществляется интеграция трех уровней анализа: макро-, мезо- и микроуровня организации, которая дополняется учетом

¹ Пряхин Г. Н., Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А. Когнитивная карта делового успеха организации // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 4 (105). – С. 1224–1230.

социо-эколого-экономических факторов. Данный подход получил международное признание на Саммите ООН в Нью-Йорке (2015 г.), где рассматривался метод комплексной оценки регионов с использованием указанных факторов. Также он нашел отражение в работе А. Ю. Даванкова, Г. А. Косаревой, Ю. Г. Мальцева и Н. И. Павлова, посвященной переходу к новой индустриализации, что подтверждает его актуальность и практическую значимость¹.

Основой оценки делового успеха организации должны стать ключевые факторы успеха, которые необходимо расширить до факторов влияния, включающих детальный анализ как ближнего, так и дальнего окружения организации.

Важно отметить, что эти факторы обладают квантово-релятивистскими характеристиками, т. е. могут оказывать влияние как в конкретный момент времени, так и на протяжении длительного периода.

Переходя к методам исследования результативности стратегического управления, следует отметить, что когнитивные карты позволяют:

- визуализировать причинно-следственные связи между факторами успеха;
- анализировать динамику изменений в системе;
- прогнозировать последствия управленческих решений;
- выявлять критические точки влияния на деловой успех;
- моделировать различные сценарии развития организации.

Таким образом, проведенный анализ существующих методов оценки результативности стратегического управления и делового успеха организации привел к выводу о необходимости разработки новых методических подходов. В результате исследования разработан методический инструментальный анализ результативности стратегического управления, оценки и прогнозирования делового успеха организации, в основе которого лежит алгоритм составления когнитивных карт, использующий приемы сочетания факторов макро-, мезо- и микроокружения, их совмещения с социо-эколого-экономическими факторами, а также дополнения структуры когни-

¹ Даванков А. Ю., Косарева Г. А., Мальцев Ю. Г., Павлов Н. И. Сущность и этапы перехода хозяйственной деятельности региона к новой индустриализации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 2 (120). – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37290841> (дата обращения: 14.02.2024).

тивной карты горизонтальной осью времени. Доказана целесообразность моделирования и прогнозирования делового успеха организации на основе положений теории катастроф, в которых сформулированы закономерности, обуславливающие внезапный переход системы из одного состояния в другое, что открывает новые возможности для принятия эффективных решений.

2.2 Методический подход к оценке делового успеха и результативности стратегического управления организации на основе составления когнитивных карт

Инструментом, способным учесть количественную и качественную информацию, являются когнитивные карты. Понятие «когнитивная карта» предложено в 1976 г. Г. Аксельродом¹. В конце 1980-х годов его идеи нашли воплощение в форме нечетких когнитивных карт, предложенных Б. Коско как результат слияния нечеткой логики и системной динамики².

В настоящее время когнитивные карты представляют собой базу для современных систем динамического моделирования в экономической сфере. Когнитивная карта представляет собой оргграф $G = \langle V, E \rangle$, где V – количество вершин графа G ; E – количество ребер, соединяющих вершины. Теоретической основой когнитивного моделирования является теория нечетких множеств, позволяющая описывать нечеткие понятия и знания, оперировать ими и делать нечеткие выводы.

Рассмотрим процесс оценки делового успеха с позиций нечеткой логики. Он представляет собой процесс задания правил соответствия между элементами множеств входных параметров $X = \{x_i\}$, где $1 \leq i \leq I$, соответствия между элемен-

¹ Axelrod R. Structure of decision, the cognitive maps of political elite. – Princeton: Princeton University Press, 1976. – 442 p.

² Kosko B. Cognitive maps // International journal of man-machine studies. – 1986. – Vol. 24, no. 1. – P. 65–75.

тами множества выходных параметров $Y = \{y_i\}$, где $1 \leq j \leq J$, при этом $I \neq J$. Иначе говоря, множество входных параметров отлично от множества выходных параметров. В таких случаях говорят, что задано отображение $\Gamma: X \rightarrow Y$. Данное отображение может быть задано в виде графиков, таблиц, алгебраических и дифференциальных уравнений. Общим является участие элементов множеств X, Y . В теории нечетких множеств отображение $\Gamma: X \rightarrow Y$ определяется функцией принадлежности $\mu: X \rightarrow [0, 1]$. Нечетким множеством называют множество вида $\chi = \{\mu X(x)/x\}$, где $\mu X(x)$ – функция принадлежности. Функция принадлежности показывает субъективную оценку степени принадлежности x к множеству X . Теория нечетких множеств позволяет разработать интегральные методы моделирования. Одним из таких методов является когнитивное моделирование, реализуемое посредством когнитивных карт¹.

Согласно диалектическим законам, экономическое развитие организаций, не является равномерным и в своей динамике характеризуется подъемами и спадами, следующие один за другим.

На рисунке 5 изображена стоимость акций Toyota в течение времени. Можно связать деловой успех организации с подъемом стоимости акций, так как деловой успех – достаточно обширное понятие, включающее четкие и нечеткие факторы, при этом обозначающее успешную деятельность, подъем организации.

Из графика видим последовательность подъемов и спадов. Однако подъем финансовых показателей организации, как и их спад, выходит за рамки экономики самой организации и представляет собой сумму не только экономических, но и политических, социальных и экологических предпосылок. Под влиянием этих процессов происходит деформация циклов подъема и спада, что требует отдельного моделирования процессов и взаимодействия ключевых элементов социо-эколого-экономических систем.

¹ Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А., Данилов Л. Р., Павлов Н. И. Методы оценки делового успеха // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 12-1. – С. 92.

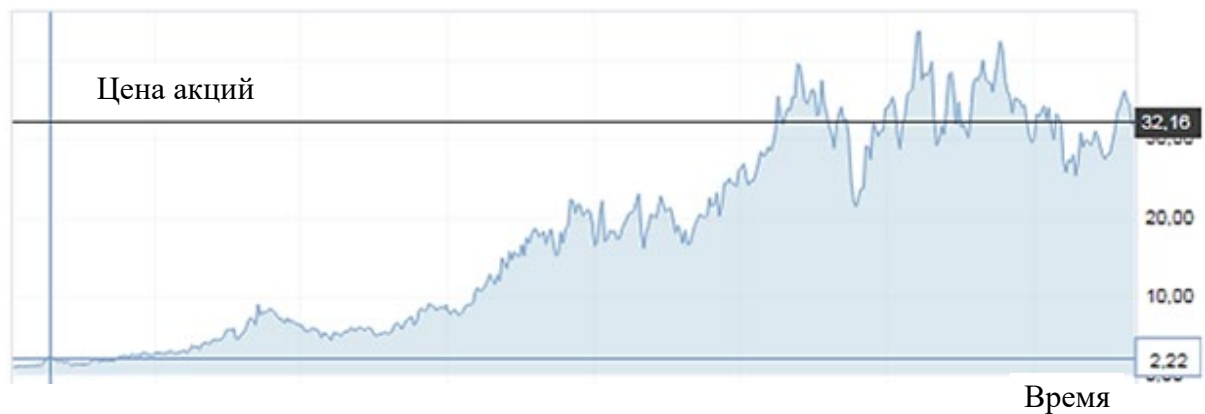


Рисунок 5 – Стоимость акций Toyota за период 1985–2020 гг.¹

Одним из способов, позволяющим учесть все траектории и всё многообразие развития системы, является когнитивное моделирование². Как отмечалось ранее, целесообразность применения этого метода определяется тем, что деловой успех предполагает взаимосвязь большого количества факторов, а также взаимосвязь субъектов окружения организации, таких как поставщики, покупатели, ближнее и дальнее окружение организации. В настоящее время когнитивные карты представляют собой базу для современных систем динамического моделирования в экономической сфере³. Это моделирование основано на когнитивных картах, представляющих собой графы $\langle V, E \rangle$, где V – количество вершин, E – количество дуг. Причем вершины $V_i \in V$, где $i = 1, 2, \dots, k$, являются элементами исследуемой системы, а множество дуг E (дуги $e_{ij} \in E$, $i, j = 1, 2, \dots, N$) отражает взаимосвязь между вершинами⁴.

Необходимо выбрать элементы, определяющие устойчивость развития организации, так как успешно выбранные элементы определяют правильность методики

¹ Составлено автором по: Toyota Motor Corp / Investing.com. – URL: <https://ru.investing.com/equities/toyota-motor-corporation> (дата обращения 26.05.2025).

² Горелова Г. В. Когнитивный подход к имитационному моделированию сложных систем // Известия ЮФУ. Технические науки. – 2013. – № 3(140). – С. 239–250.

³ Лясковская Е. А., Савельева И. П., Шиндина Т. А. Теоретические основы моделирования взаимодействий в строительном комплексе на основе когнитивного подхода // Вестник Челябинского государственного университета. – 2008. – № 7. – С. 24–28.

⁴ Пряхин Г. Н., Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А. Когнитивная карта делового успеха организации // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 4 (105). – С. 1224–1230.

когнитивного моделирования¹. Большинство моделей строится на основе социо-эколого-экономической системы организаций². За экономические факторы берутся финансовые показатели организаций; за экологические – объем инвестиций в сокращение выбросов, инновации или же соответствие японской модели бережливого производства; за социальные – уровень оплаты труда, текучесть кадров и т. д. Именно по таким социо-эколого-экономическим областям построена работа Е. Н. Захаровой и Т. В. Мартышиной, описывающая обеспечение устойчивости развития региона в условиях нестабильной внешней среды³.

Отметим, что во всех существующих когнитивных картах нет временной области, которая отражала бы динамическое изменение системы, однако, основываясь на статье Х. Сонг с коллегами о временных когнитивных картах, разделим когнитивную карту организации на три части – макропоказатели, микропоказатели и причинно-следственные связи⁴.

Факторы макропоказателей имеют простую структуру, их состояние определяется только входами окружающей среды.

Для составления когнитивной карты предлагается использовать сочетание макро-, мезо- и микроуровня окружения организации, а также их совмещение с существующими социо-эколого-экономическим факторами (рисунок 6).

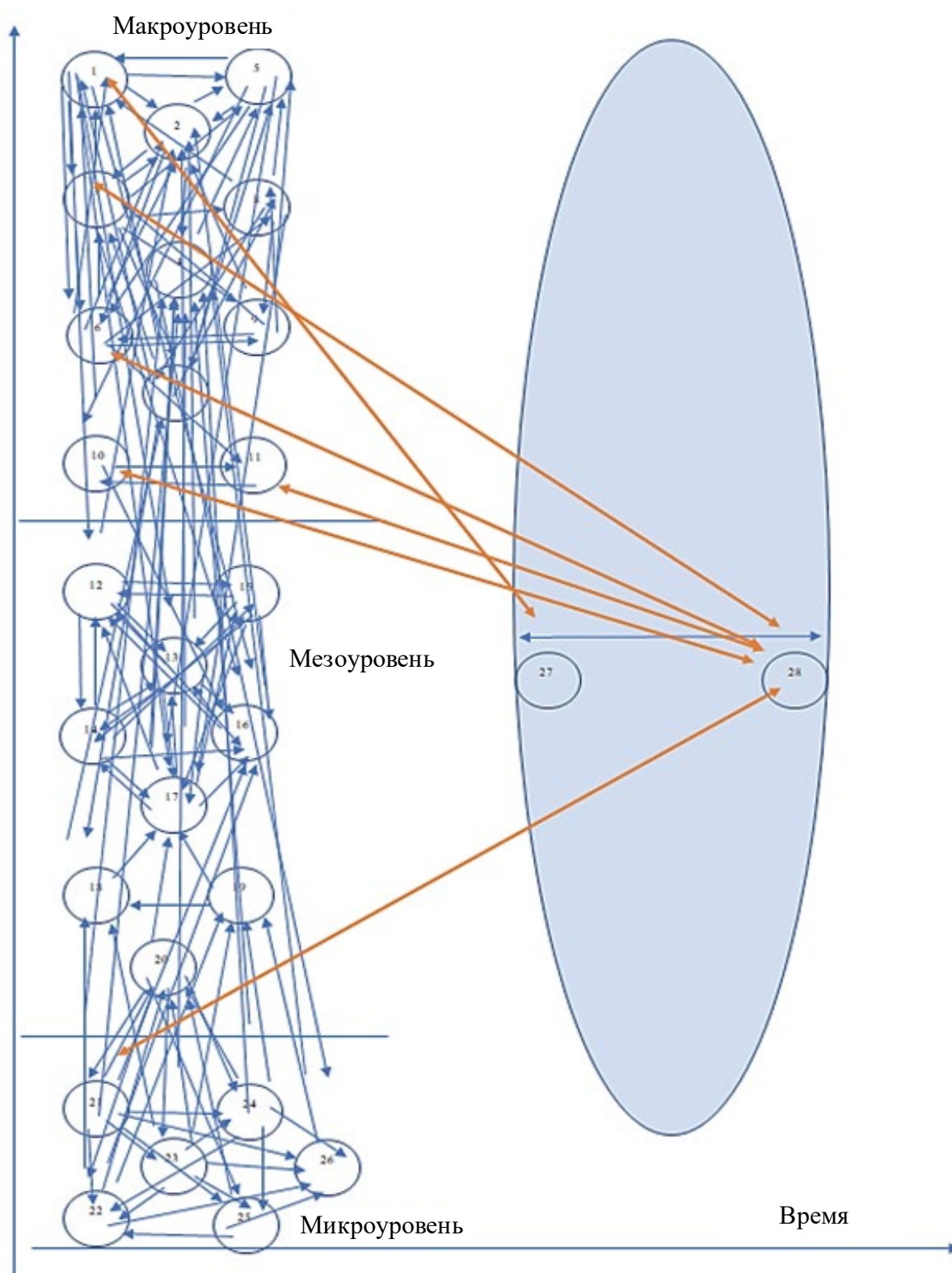
Считаем, что необходимо дополнить когнитивную карту горизонтальной осью времени, так как деловой успех имеет временные характеристики, что было отмечено выше.

¹ Carvalho J. P., Tomé J. Rule based fuzzy cognitive maps and fuzzy cognitive maps – a comparative study // Proceedings of the 18th International conference of the north american fuzzy information processing society (NAFIPS 1999). – New York: IEEE, 1999. – P. 115–119.

² Исмиханов З. Н., Магомедбеков Г. У. Исследование современных экологических, социальных и экономических проблем устойчивого развития региона: когнитивный подход // Юг России: экология, развитие. – 2017. – Т. 12, № 4. – С. 46–56.

³ Захарова Е. Н., Мартышина Т. В. Устойчивость развития как ключевая цель регионального менеджмента // Kant. – 2014. – № 3 (12). – С. 4–7.

⁴ Song H., Miao C., Roel W. et al. Implementation of fuzzy cognitive maps based on fuzzy neural network and application in prediction of time series // IEEE Transactions on fuzzy systems. – 2009. – Vol. 18, no. 2. – P. 233–250.



Примечание – Номера вершин соответствуют концептам когнитивной карты, подробная расшифровка которых приведена в таблице 8.

Рисунок 6 – Когнитивная карта, разработанная в процессе исследования для оценки делового успеха и результативности стратегического управления организацией¹

¹ Составлено автором.

Для построения когнитивной карты делового успеха организации необходимо выбрать концепты, представляющие социальные, экологические и экономические факторы, при этом концепты должны определять устойчивое развитие организации. Например, финансовые показатели, различные показатели бережливого производства и социальное обеспечение работников организации.

Таковыми показателями могут выступать: спрос, предложение, геополитика, глубина маркетингового исследования, территориальное расположение, уровень технологического региона, уровень безработицы, уровень дохода населения, инвестиционная привлекательность региона, природно-климатические факторы, экологическая обстановка¹. Данные показатели составляют макроуровень.

Мезоуровень образуют активы, оборотный капитал, нераспределенная прибыль, операционная прибыль. рыночная стоимость акций, выручка, текучесть кадров за исследуемый период, уровень удовлетворенности своей работой, соответствие системе «5C+1».

Отметим, что нами использовалась операционная прибыль, так как она демонстрирует, насколько эффективно компания управляет основной деятельностью. Поэтому для долгосрочного планирования важнее анализировать именно операционную прибыль как стабильный показатель эффективности основной деятельности компании.

Микроуровень состоит из уровня знаний руководства, степени дисбаланса интересов заинтересованных внутренних сторон, правильности подобранного коллектива, умения правильно воспринимать факты, следования поведению «ежа», определения и следования своим целям.

При помощи экспертов определяются направления и интенсивность взаимодействия между концептами. Эксперт может определить интенсивность взаимодействия исходя из статистической информации, а также на основе своего опыта, представленного в виде высказывания (лингвистической переменной), т. е. качественной информации.

¹ Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А., Данилов Л. Р., Павлов Н. И. Методы оценки делового успеха // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 12-1. – С. 89–94.

Когнитивная карта позволяет связать воедино разнородные показатели делового успеха организации, что дает преимущества по сравнению с аналитическими моделями.

Уточним, что включают в себя различные уровни.

Макроуровень:

- 1) спрос;
- 2) предложение;
- 3) геополитика;
- 4) глубина маркетингового исследования;
- 5) территориальное расположение;
- 6) технологический прогресс региона;
- 7) уровень безработицы;
- 8) уровень дохода населения;
- 9) инвестиционная привлекательность региона;
- 10) природно-климатические факторы;
- 11) экологическая обстановка.

Мезоуровень:

а) экономические факторы:

- 12) активы;
 - 13) оборотный капитал;
 - 14) нераспределенная прибыль;
 - 15) операционная прибыль;
 - 16) рыночная стоимость акций;
 - 17) выручка;
- б) социальные факторы:*
- 18) текучесть кадров за период;
 - 19) уровень удовлетворенности своей работой.

в) экологические факторы:

- 20) соответствие системе «5C+1».

Микроуровень:

- 21) уровень знаний руководства;
- 22) степень дисбаланса интересов заинтересованных внутренних сторон;
- 23) правильность подобранного коллектива;
- 24) умение правильно воспринимать факты;
- 25) следование поведению «ежа»;
- 26) определение и следование своим целям¹.

Временная область:

- 27) меньшая значимость времени;
- 28) большая значимость времени.

В таблице 8 сведены входы и выходы вершин когнитивной карты.

Таблица 8 – Входы и выходы вершин когнитивной карты²

Параметр	Вход	Выход
1. Спрос	8, 3, –7, 10, 5	5, 2,
2. Предложение	3, 5, 6, 9,	4
3. Геополитика	6, 7	1, 2, 5, 6, 7, 8, 9
4. Глубина маркетингового исследования	2, 17, 21, 22, 23, 24, 25, 26	5, 26
5. Территориальное расположение региона	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9	2, 6, 7, 17
6. Технологический прогресс региона	1, 2, 3, 9,	1, 2, 8, 9
7. Уровень безработицы	5	1, 8
8. Уровень дохода населения	3, –7	1, –7
9. Инвестиционная привлекательность региона	3, 6, 8	3, 6, 8
10. Природно-климатические факторы	5	1
11. Экологическая обстановка	6, 10	10

¹ Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А., Данилов Л. Р., Павлов Н. И. Методы оценки делового успеха // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 12-1. – С. 89–94.

² Составлено автором.

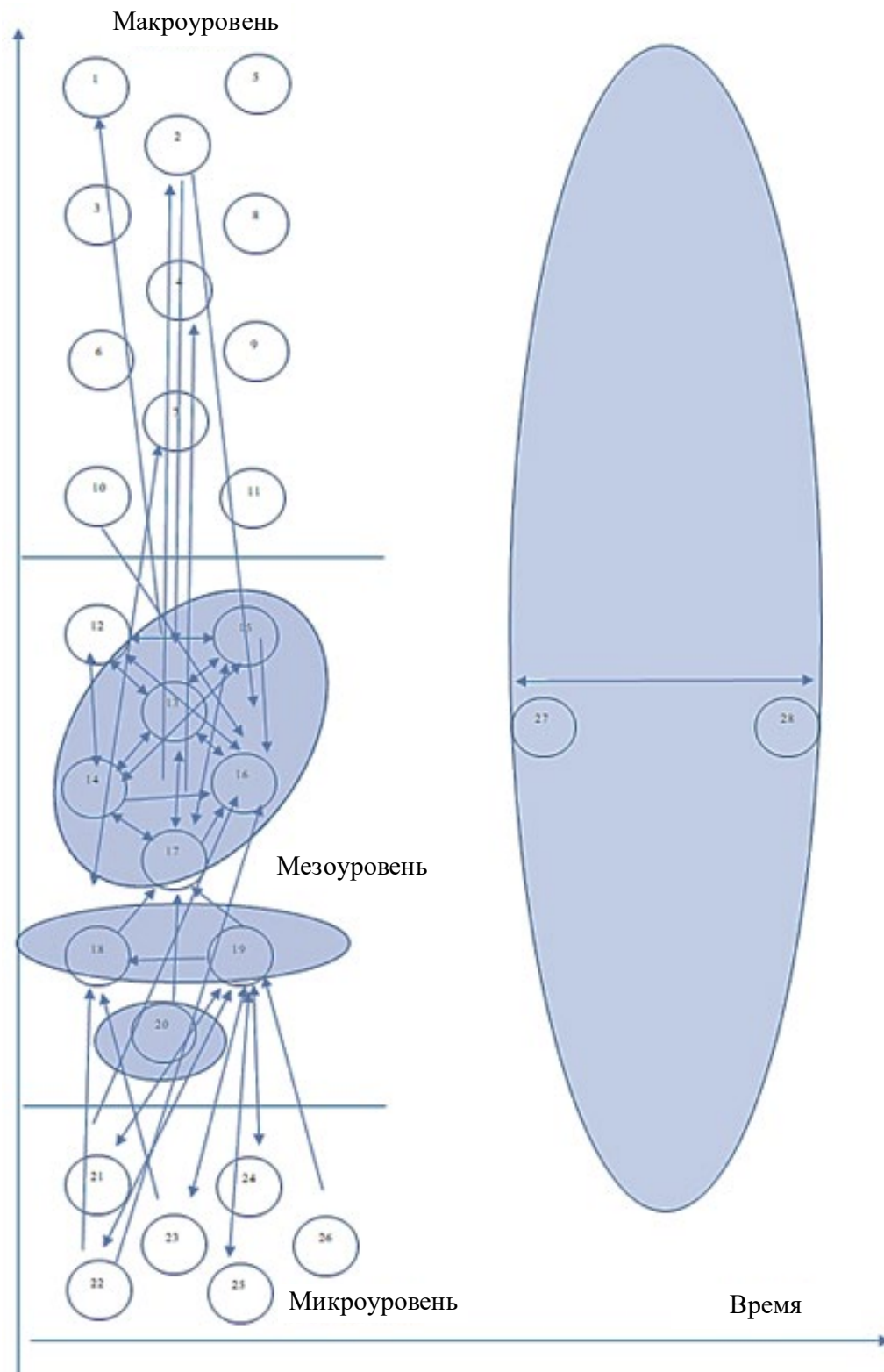
Продолжение таблицы 8

Параметр	Вход	Выход
12. Активы	1, 13, 14, 15, 16, 17	2, 13, 14, 15, 16, 17
13. Оборотный капитал	1, 12, 14, 15, 16, 17	2, 12, 14, 15, 16, 17
14. Нераспределенная прибыль	12, 13, 15, 17	12, 13, 15, 17
15. Операционная прибыль	12, 13, 17	12, 13, 17
16. Рыночная стоимость акций	1, 3, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 21, 22	2, 12, 13
17. Выручка	1, 8, 13, 20	2, 4, 16
18. Текучесть кадров за период	–7, 19, 22, 23	7, 17
19. Уровень удовлетворенности своей работой	22, 23, 24, 26	17, –18
20. Соответствие системе «5C+1»	21, 22, 23, 24, 25	21, 22, 23, 24, 25
21. Уровень знаний руководства	–	22, 23, 24, 25, 26, 17
22. Степень дисбаланса интересов заинтересованных внутренних сторон	21, 23, 24, 25	19, 26
23. Правильность подобранного персонала	21, 24	17, 24, 25, 26
24. Умение правильно воспринимать факты	21, 23, 20	22, 26
25. Следование поведению «ежа»	20, 21, 23, 24	22, 26
26. Определение и следование своим целям	16, 21, 22, 23, 24, 25	19, 4
27. Меньшая значимость времени	–	1
28. Бóльшая значимость времени	–	6, 10, 3, 11, 21

Выделим из группы экономические, социальные и экологические факторы (рисунок 7).

На данной карте можно видеть, что социальные, экологические и экономические факторы тесно связаны как между собой, так и, что самое важное, с макроэкономическими показателями и с внутренними силами организации.

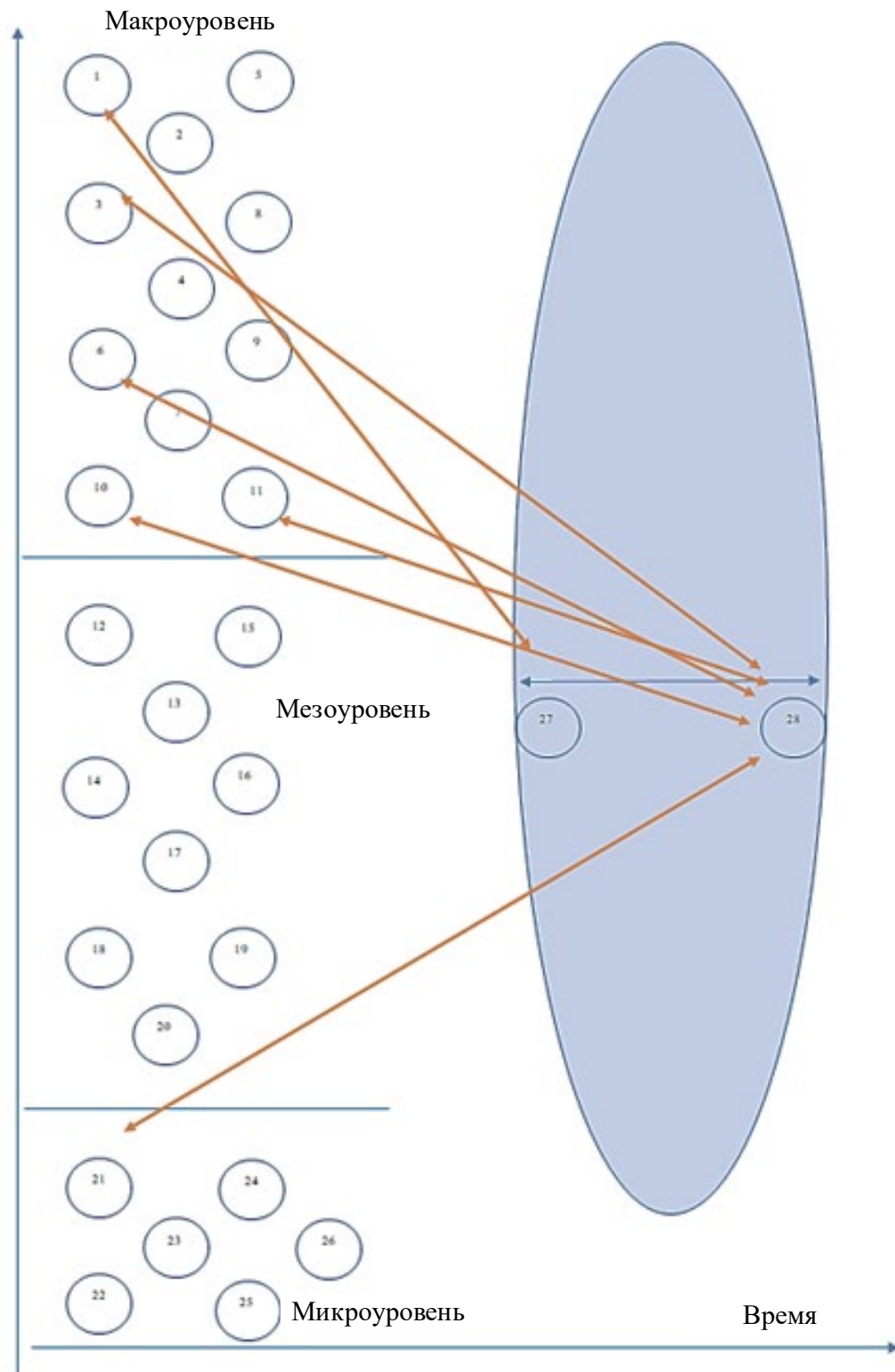
Затем построим когнитивную карту, основанную на влиянии времени (рисунок 8).



Примечание – Номера вершин соответствуют концептам когнитивной карты, подробная расшифровка которых приведена в таблице 8.

Рисунок 7 – Когнитивная карта социо-эколого-экономической группы¹

¹ Составлено автором.



Примечание – Номера вершин соответствуют концептам когнитивной карты, подробная расшифровка которых приведена в таблице 8.

Рисунок 8 – Когнитивная карта зависимости элементов делового успеха и результативности стратегического управления от времени¹

¹ Составлено автором.

В таблице 9 показано, что влияние времени даже на один фактор (под номером 1) оказывает влияние на всю когнитивную карту.

Таблица 9 – Вершины и пути достижения вершин¹

Вершина	Путь для достижения вершины
1–2	Напрямую
2–3	Напрямую
3–4	3–7–6–1–12–13–14–15–16–17–4
4–5	Напрямую
5–6	Напрямую
6–7	Напрямую
7–8	Напрямую
8–9	Напрямую
9–10	9–8–7–6–5–10
10–11	Напрямую
11–12	11–10–5–6–11–12
12–13	Напрямую
13–14	Напрямую
14–15	Напрямую
15–16	15–17–16
16–17	16–12–13–14–15–17
17–18	17–20–21–22–19–18
18–19	18–17–20–21–22–19
19–20	19–22–21–20
20–21	Напрямую
21–22	Напрямую
22–23	22–21–23
23–24	Напрямую
24–25	24–26–25
25–26	Напрямую

¹ Составлено автором.

Для формирования оптимистического и пессимистического прогноза определим вес каждого влияния из социо-эколого-экономической группы (таблица 10).

Таблица 10 – Вес влияний (связей) вершин, входящих в социо-эколого-экономическую группу¹

Вершина	Вход	Выход
13. Оборотный капитал	1 (0,8), 12 (0,9), 14 (0,8), 15 (0,8), 16 (0,7), 17 (0,8)	2 (0,8), 12 (0,5), 14 (0,7), 15 (0,8), 16 (0,7), 17 (0,9)
14. Нераспределенная прибыль	12 (0,8), 13 (0,7), 15 (0,9), 17 (0,8)	12 (0,6), 13 (0,6), 15 (0,4), 17 (0,3)
15. Операционная прибыль	12 (0,7), 13 (0,7), 17 (0,9)	12 (0,4), 13 (0,4), 17 (0,3)
16. Рыночная стоимость акций	1 (0,7), 3 (0,6), 10 (0,5), 12 (0,8), 13 (0,7), 14 (0,7), 15 (0,7), 17 (0,9), 21 (0,9), 22 (0,9)	2 (0,5), 12 (0,6), 13 (0,9)
17. Выручка	1 (0,8), 8 (0,5), 13 (0,8), 20 (0,3)	2 (0,6), 4 (0,5), 16 (0,7)
18. Текучесть кадров за период	–7 (–0,5), 19 (0,9), 22 (0,7), 23 (0,7)	7 (–0,3), 17 (0,5)
19. Уровень удовлетворенности совей работой	22 (0,7), 23 (0,7), 24 (0,3), 26 (0,3)	17 (0,4), –18 (0,9)
20. Соответствие системе «5C+1»	21(1), 22 (0,9), 23 (0,6), 24 (0,7), 25 (0,5)	21 (0,7), 22 (0,6), 23 (0,4), 24 (0,3), 25 (0,1)

Отметим, что в таблице 10 знаком «минус» обозначены отрицательные влияния. Так, повышение удовлетворенностью работой персонала приводит к снижению количества увольнений.

Смоделируем две ситуации. В первой модели рассмотрим, насколько при изменении социальных факторов будет меняться финансовая устойчивость организации, за которую приняты экономические показатели, а именно модель Альтмана².

¹ Составлено автором.

² Егорова А. А., Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А., Ужегов А. О. Структурный подход к оценке инновационной активности предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. – 2020. – № 2 (436). – С. 219–226.

Во второй модели рассмотрим влияние времени на ту же финансовую устойчивость¹:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5, \quad (16)$$

где X_1 – соотношение оборотного капитал и активов; X_2 – соотношение нераспределенной прибыли и активов; X_3 – соотношение операционной прибыли и активов; X_4 – соотношение рыночной стоимости акций и обязательств; X_5 – соотношение выручки и активов.

Если $Z > 2,9$, организация находится в зоне финансовой устойчивости; если $1,8 < Z < 2,9$, то в зоне неопределенности; если $Z < 1,8$, то в зоне финансового риска.

Влияние социальных факторов на финансовую устойчивость сведено в таблице 11.

Таблица 11 – Влияние социальных факторов на финансовую устойчивость²

Вершина	Вход	Выход	Влияние до вершины 13–17
18. Текучесть кадров за период	–7 (–0,5), 19 (0,9), 22 (0,7), 23 (0,7)	7 (–0,3), 17 (0,5)	0,5 – выручка
19. Уровень удовлетворенности своей работой	22 (0,7), 23 (0,7), 24 (0,3), 26 (0,3)	17 (0,4), –18 (0,9)	0,4 – выручка

Таким образом, можно заключить, что сумма факторов составляет 0,9 к выручке. Это обосновано тем, что увольнения и удовлетворенность являются факторами, имеющими некоторую противоположность, о чем было написано выше.

В модель Альтмана добавляем коэффициент 0,9. Модель (16) примет следующий вид:

¹ Чиркова М. Б., Малицкая В. Б., Коновалова Е. М. Учет и анализ банкротств. – М.: Эксмо, 2008. – 240 с.

² Составлено автором.

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,9X_5. \quad (17)$$

Однако интерес для исследования представляет также влияние времени на финансовую устойчивость (таблица 12).

Таблица 12 – Влияние времени на финансовую устойчивость¹

Вершина	Вход	Выход	Путь до экономических факторов	Влияние
27. Меньшая значимость времени	–	1 (0,2)	1–12	0,2
28. Бóльшая значимость времени	–	6 (0,5), 10 (0,5), 3 (0,5), 11 (0,6), 21 (0,7)	6–1–12–13 10–1–12–13–14 3–7–6–1–12–13–14–15 11–10–1–12–13–14–15–16 21–20–17	2,7

Тогда модель Альтмана примет следующий вид:

$$Z = 1,2 \times 0,5X_1 + 1,4 \times 0,5X_2 + 3,3 \times 0,5X_3 + 0,6 \times 0,6X_4 + 0,7X_5. \quad (18)$$

Таким образом, на финансовую устойчивость влияют различные группы факторов. Например, текучесть кадров влияет на финансовые показатели организации, причем на саму текучесть кадров влияют безработица, удовлетворенность работой, дисбаланс заинтересованных сторон и, конечно же, сам персонал.

Отдельно стоит отметить влияние времени на финансовую устойчивость. В области времени не найдено входов, как, например, во всех других факторах. Однако можем предположить вес влияния времени на такие факторы, как экологическая обстановка, геополитика, технологический прогресс, которые, в свою очередь, через систему вершин оказывают влияние на финансовую устойчивость, причем

¹ Составлено автором.

для упрощения модели, вес влияния остальных ребер (путей) по умолчанию был взят за единицу.

Исходя из расчетов не представляется возможным утверждать, что время более сильно влияет на финансовую устойчивость, чем социальные параметры, но показано, что не стоит пренебрегать влиянием нечетких факторов, таких как время, знания руководства или умение правильно воспринимать факты.

Влияние времени стоит считать фундаментально неясным, однако изучение делового успеха не может рассматриваться без учета этого и других нечетких факторов.

Итак, деятельность организаций, находящихся внутри пространственно-временной определенности, должна однозначно рассматриваться с позиций социо-эколого-экономического подхода. В частности, деловой успех организации состоит из экономических (например, объем инвестиций), социальных (текучесть кадров), экологических (применение экологически чистых технологий) показателей¹.

Социо-эколого-экономический подход также предлагается использовать для поэтапного внедрения технологий не только пятого, но и шестого технологического уклада организациями, где социо-эколого-экономические составляющие делового успеха организации рассматриваются в сопряжении с новыми тенденциями трансформации в пространстве цифровой экономики².

¹ Пряхин Г. Н., Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А. Деловой успех в пространственно-временных координатах // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8, № 3 (28). – С. 243–245.

² Даванков А. Ю., Косарева Г. А., Мальцев Ю. Г., Павлов Н. И. Сущность и этапы перехода хозяйственной деятельности региона к новой индустриализации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 2 (120). – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37290841> (дата обращения: 14.02.2024).

2.3 Оценка и моделирование делового успеха организации на основе теории катастроф

В работе для исследования делового успеха организации предлагается использовать теорию катастроф, которая фиксирует закономерности, связанные с внезапным переходом системы от одного состояния к другому, т. е. обретение или потерю делового успеха. Целесообразность моделирования делового успеха при помощи теории катастроф, на наш взгляд, определяется тем, что деловой успех является состоянием равновесия всех аспектов деятельности организации; проходя критическую точку невозврата, организация может потерять деловой успех, выраженный финансовыми показателями, рыночными позициями и т. д. Можно также исследовать причины, приводящие организацию к внезапному или планируемому подъему либо спаду, и утверждать, что состояние, при котором деятельность организации максимально эффективна, является деловым успехом организации. В терминах теории катастроф это означает нахождение организации в точке, максимально далекой от точки невозврата, за которым следует катастрофа.

За один из показателей делового успеха организации можно принять, например, изменение стоимости акций. Считаем этот показатель оптимальным и конечным, на который оказывают влияние все возможные факторы, начиная от повышения рентабельности при модернизации оборудования, заканчивая более выгодным положением вследствие геополитических изменений.

На рисунке 9 представлен график изменения стоимости акций корпорации Toyota. Особый интерес для исследования представляет переход от плавного к резкому подъему или спаду, а точнее, причины такого события.

На рисунке можно наблюдать как резкие подъемы, так и падения. Плавные изменения зачастую могут прогнозироваться классическими финансовыми показателями, такими как коэффициент покрытия, финансовой устойчивости, потребности в оборотных средствах. Также необходимо учитывать ценовое регулирование, контроль процентной ставки и др. Как правило, руководствуются несколькими показателями, так как это повышает точность оценки финансового положения.



Рисунок 9 – Изменение стоимости акций Toyota за период 1985–2020 гг.¹

Модель, учитывающая несколько показателей, была разработана Э. Альтманом для прогнозирования вероятности банкротства. Э. Альтман предложил оценивать состояние организации не с помощью коэффициентов, а с помощью интегральной модели, т. е. совокупности коэффициентов с весовыми значениями²:

$$Z = -0,3877 - 1,073X_1 + 0,0579X_2, \quad (19)$$

где X_1 – коэффициент текущей ликвидности; X_2 – коэффициент капитализации.

Если $Z < 0$, то вероятность банкротства меньше 50 % и уменьшается по мере уменьшения значения Z ; если $Z > 0$, то вероятность банкротства больше 50 % и увеличивается по мере увеличения значения Z ; если $Z = 0$, вероятность банкротства равна 50 %.

¹ Составлено автором по: Toyota Motor Corp / Investing.com. – URL: <https://ru.investing.com/equities/toyota-motor-corporation> (дата обращения 26.05.2025).

² Фомченкова С. В. Модель Альтмана как способ оценки платежеспособности предприятия // Вестник науки и образования. – 2015. – № 4 (6). – С. 135.

Однако точность прогнозов Альтмана составляет от 75 % до 90,1 %. Также в его моделях вводится постоянная константа 3,25.

Модель Альтмана построена на выборке американских организаций. Также стоит отметить, что зарубежные организации используют стандарт отчетности US GAAP, отличающийся от российских. Например, US GAAP не разрешает пересчет показателей с учетом инфляции, овердрафты не включаются в состав денежных средств, не допускается переоценка активов, не разрешается применение метода пропорциональной консолидации и т. д.¹

Возьмем за основу пятифакторную модель как более точную. На наш взгляд, в данную модель следовало бы добавить нечеткие факторы, такие как функциональные обязанности сотрудников, эффективность документооборота, уровень децентрализации и гибкости управления, новаторство, соответствие действий миссии организации. Однако разная специфика отраслей, высокие административные барьеры России не позволяют конкретизировать и систематизировать данные факторы, а также отделить их от совокупности коэффициентов Альтмана в целом.

Особо отметим, что данная модель имеет различия в зависимости от того, размещаются ли акции организации на рынке или нет. Тем не менее модель Альтмана, как и социо-эколого-экономическая модель, понадобится нам при дальнейших расчетах в исследовании методов оценки делового успеха.

Вернемся к теории катастроф. В отличие от классических методов анализа, теория катастроф позволяет выделить скачкообразные переходы системы от одного состояния в другое, т. е. выделить период резкого подъема от стагнации². Данная теория изучалась С. Д. Глызиным³, М. Н. Крыловым и Н. Н. Боголюбовым⁴. Однако на сегодняшний день наблюдается отсутствие методики оценки делового

¹ МСФО (IAS) 29. Финансовая отчетность в условиях гиперинфляции. – URL: [https://finotchet.ru/go/A/\(IAS\)_29.pdf](https://finotchet.ru/go/A/(IAS)_29.pdf) (дата обращения: 14.02.2024).

² Арнольд В. И. Теория катастроф. – 3-е изд., доп. – М.: Наука, 1990. – 126 с.

³ Глызин С. Д. Бифуркационные процессы и хаотические колебания в цепочках связанных осцилляторов: дис. ... д-ра физ.-мат. наук: 01.01.02. – Ярославль, 2009. – 318 с.

⁴ Крылов Н. М., Боголюбов Н. Н. Введение в нелинейную механику. Приближенные и асимптотические методы нелинейной механики. – Киев: АН УССР, 1937. – 364 с.

успеха, основанной на теории катастроф, несмотря на фундаментальные результаты и исследования теории катастроф, заложенные А. Пуанкаре, А. А. Андроновым, Х. Уитни.

Теория катастроф анализирует критические точки (репетиции) потенциальной функции, т. е. точки, где не только первая производная функции равна нулю, но и равны нулю производные более высокого порядка. Иначе говоря, «этот раздел математики изучает момент перехода системы от стабильной к нестабильной»¹.

Предлагаем применять теорию катастроф типа «сборка» и «складка», так как именно на эти типы разбиваются более сложные катастрофы. Введем необходимое определение – линия уровня энергии. На наш взгляд, это определение лучше всего подходит при описании ситуаций, подобных случившейся с Apple летом 2010 г. Из теории фазовых кривых следует, что любая энергия является четной, т. е. проецируемой на плоскость (симметрична относительно оси x)² (рисунок 10).

В ситуации с Apple наблюдаем свойство организаций, когда колебания не в состоянии изменить финансовые показатели. Такая ситуация напоминает некую кинетическую энергию, при наборе которой организацию сложно остановить, о чем и писал Д. Коллинз³.

Линии уровня энергии означают некую кинетическую силу организации. Отметим, что событие, при котором большие организации терпят крах, несмотря на все методы финансового оздоровления, также можно обозначить кинетической энергией, только направленной не в нужном направлении. Таким образом, более высокая стоимость акций характеризует более существенный вес на мировом рынке и более высокий уровень энергии.

¹ Бурцева А. Д., Воронов М. П. Теория катастроф: подходы к исследованию и применение // Международный журнал экспериментального образования. – 2016. – № 8. – С. 44.

² Пряхин Г. Н., Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А. Математическая модель делового успеха организации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 6 (124). – URL: <https://www.elibrary.ru/cnltbu> (дата обращения: 14.12.2025).

³ Коллинз Д. От хорошего к великому. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 208 с.

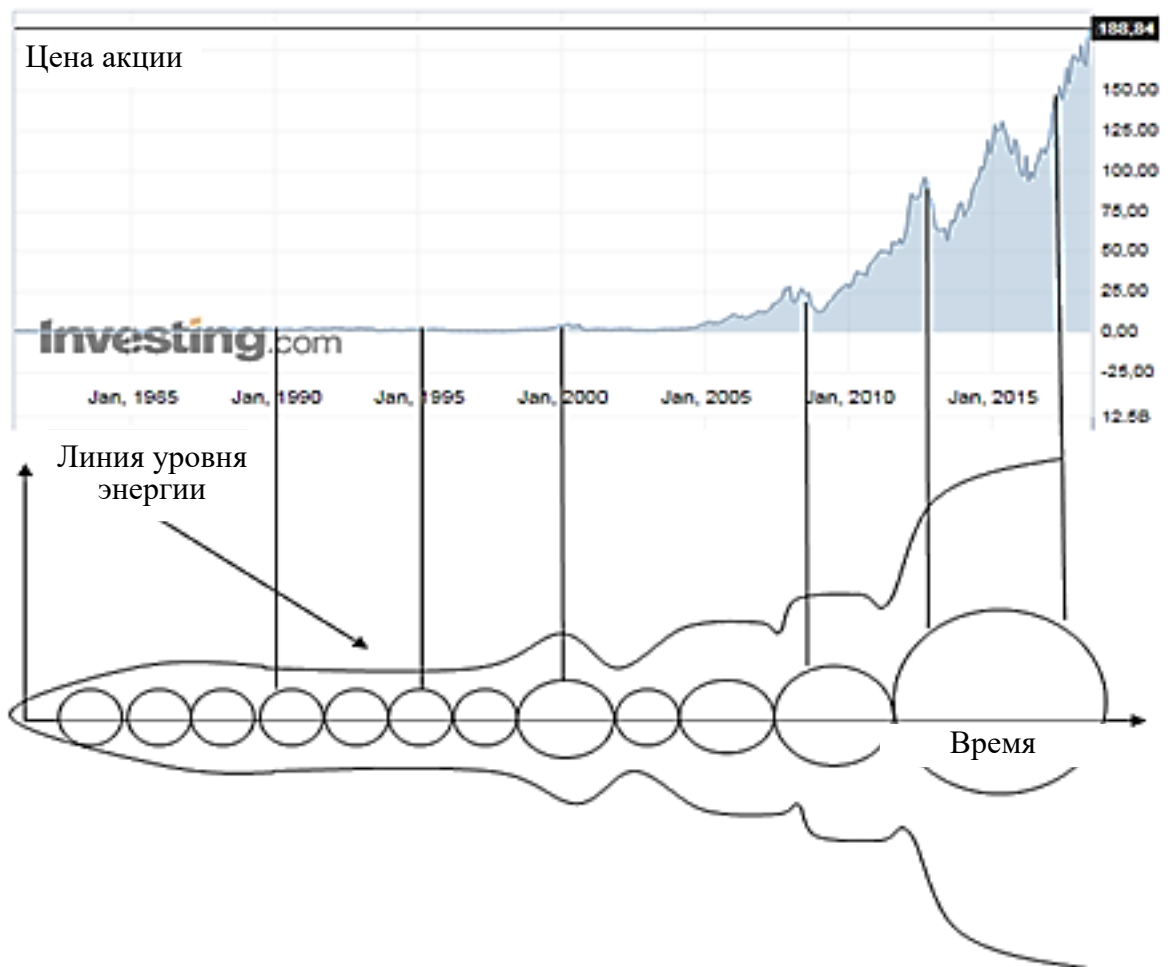


Рисунок 10 – Линии предельного уровня энергии финансового оздоровления корпорации Apple за период 1985–2015 гг.¹

Предположим, что потенциальная энергия определена на всей горизонтальной оси. Также предположим, что существует некая ось E , значение которой не равно значению функции горизонтальной оси ни в одной из ее критических точек (рисунок 11).

Проведем параллель с колебаниями маятника и построим следующий график² (рисунок 12).

¹ Составлено автором.

² Пряхин Г. Н., Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А. Математическая модель делового успеха организации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 6 (124). – URL: <https://www.elibrary.ru/cnltbu> (дата обращения: 14.12.2025).

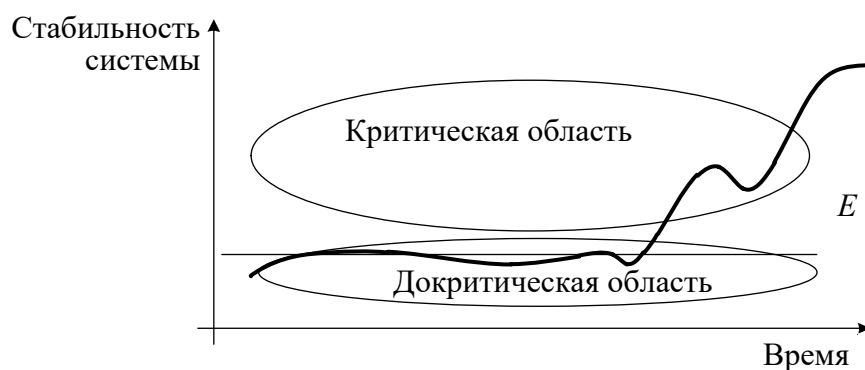


Рисунок 11 – Ось E критической и докритической области¹

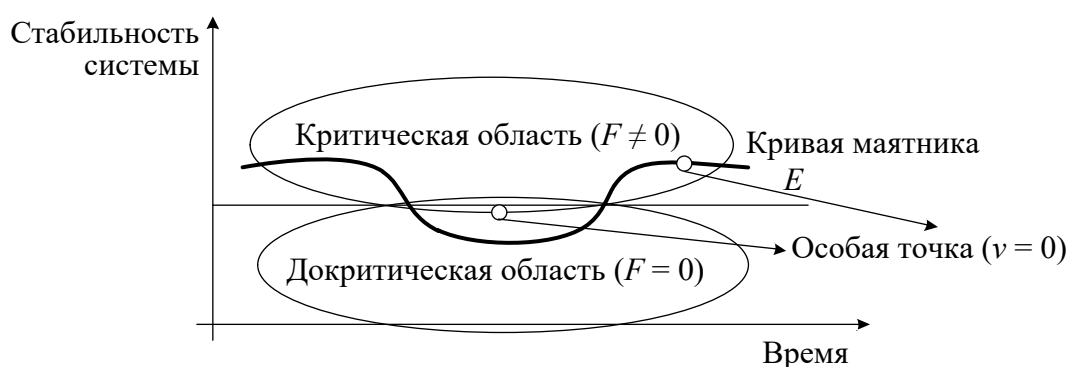


Рисунок 12 – Иллюстрация энергии влияния эффекта маятника²

Как известно, основным методом теории катастроф является изучение производных точек, обращающихся в ноль, так как производная отображает изменение функции в данной точке, а нулевое ее значение характеризует критическую область (локальный минимум/максимум)³.

Из рисунков 11 и 12 видно, что как только функция приходит в критическую точку, значение системы начинает меняться и переходит в новое состояние. Если при новом состоянии происходит рост стоимости организации, представляется возможным вести речь о деловом успехе на данном отрезке времени. Применительно к стоимости акций изобразим вышеперечисленное на рисунке 13.

¹ Составлено автором.

² Составлено автором.

³ Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А., Данилов Л. Р., Павлов Н. И. Методы оценки делового успеха // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 12-1. – С. 89–94.

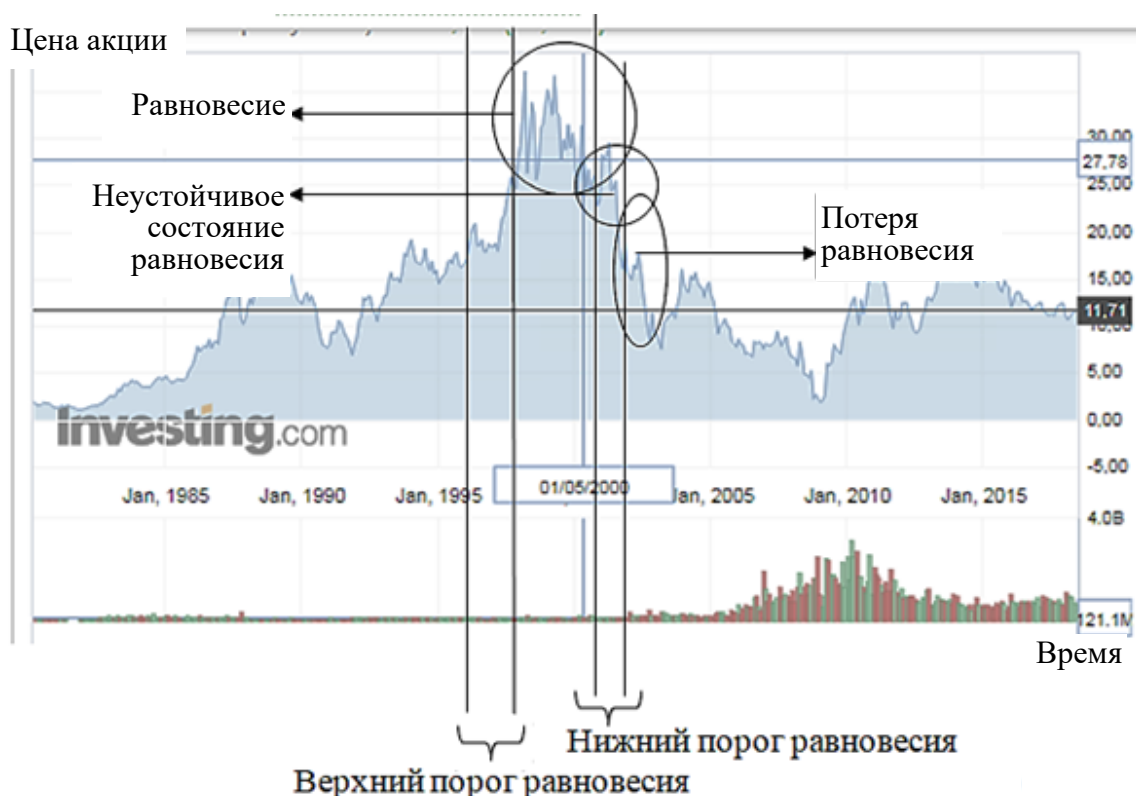


Рисунок 13 – Иллюстрация условий, характеризующих равновесие системы и порог равновесия¹

Для достижения делового успеха, кроме пятифакторной модели Альтмана, необходимо использовать факторы, не поддающиеся обработке математической статистикой. Нами предлагается использовать экономические, социальные и экологические показатели, имеющие качественный характер (например, текучесть кадров, удовлетворенность трудом, финансовые показатели).

В качестве экономических показателей также предлагается использовать пятифакторную модель Альтмана. В качестве социальных показателей в нашем варианте лучше использовать текучесть кадров в организации. Именно этот показатель выделяется как необходимый в исследовании Д. Коллинза, который отмечал, что персонал организации – важнейший фактор ее развития². В качестве экологических показателей предлагается использовать динамику рентабельности организации, которая также характеризует бережливое использование имеющихся ресурсов.

¹ Составлено автором.

² Коллинз Д. От хорошего к великому. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 208 с.

Параметр функции скачкообразного изменения $V(x, A, t)$, в свою очередь, является функциями:

$x = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5)$ – пять факторов модели Альтмана;

$A = f(y_1, y_2)$, где y_1 – текучесть кадров; y_2 – рентабельность;

t – время.

Используем каноническую сборку Уитни:

$$V(x, A, t) = x^4 + ax^2 + bx. \quad (20)$$

В нашем случае она принимает следующий вид:

$$V(x, A, t) = x^4 + Ax^2 + tx. \quad (21)$$

Это приводит к явлению монодромии, которая представлена на рисунке 14 как изменение значения системы и выступает оператором положительного числа, которое обозначим σ , когда мультипликатор $\sigma > 1$, и отрицательного, если $\sigma < 1$, что находит отражение в подъемах и спадах стоимости акций на графике.



Рисунок 14 – Иллюстрация явления монодромии¹

¹ Составлено автором по: Honda Motor Co Ltd. – URL: <https://ru.investing.com/equities/honda> (дата обращения: 26.05.2025).

На данном рисунке можно видеть, что в ситуации X движущие факторы сильнее, чем сдерживающие, поэтому организация развивается; ситуация с Y противоположная. Очевидным становится, что организация растет, пока $X > Y$, и уменьшается, пока $Y > X$. Запишем данное условие в виде системы уравнений¹:

$$\sigma = \begin{cases} X > Y \\ X = Y \\ X < Y \end{cases} \quad (22)$$

Правую часть системы уравнений назовем влиянием возмущения в момент времени t . Левую часть системы уравнений назовем устойчивостью системы, которая может изменяться только одним образом – как движение графика вниз, вверх или без движения, т. е. ноль. Таким образом, в организации после переходного процесса устанавливается движение (вверх или вниз) вне зависимости от начального условия (т. е. независимо от положения, отрасли, цены на материалы и т. д.).

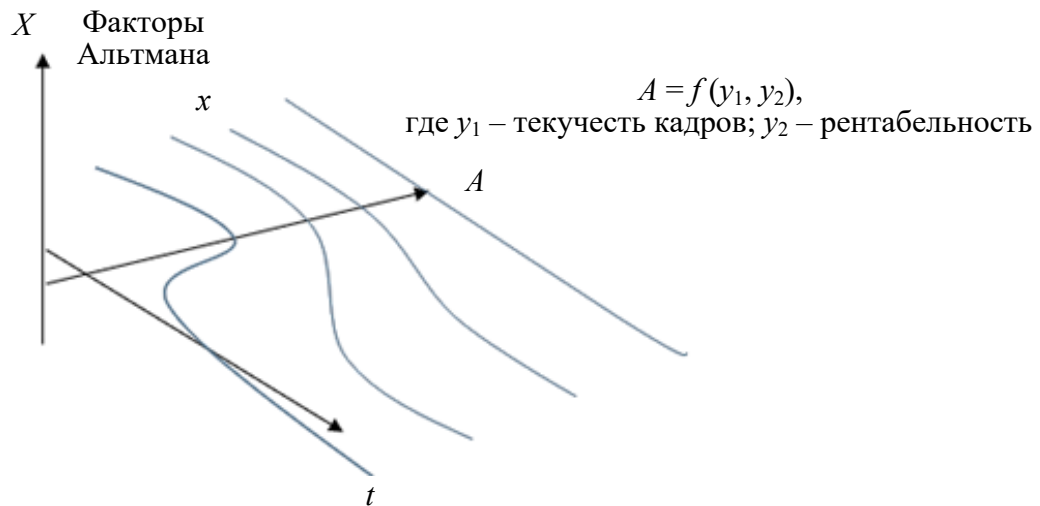
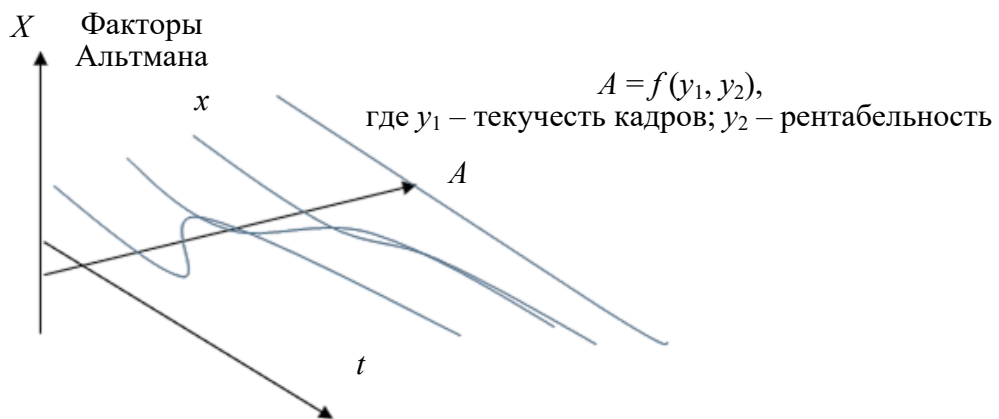
Стоит заметить, что не все колебания приводят к изменению системы. Так, увольнение одного не самого ценного сотрудника не приведет организацию к краху, но увольнение ценного топ-менеджера пошатнет всю систему. Иными словами, колебания правой части системы уравнений приведут к колебаниям левой части (сигмы)².

Применительно к теории катастроф резкий скачок или спад стоимости организации можно изобразить в виде рисунка 15.

Графическая интерпретация обретения делового успеха показана на рисунке 16.

¹ Пряхин Г. Н., Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А. Математическая модель делового успеха организации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 6 (124). – URL: <https://www.elibrary.ru/cnltbu> (дата обращения: 14.12.2025).

² Там же.

Рисунок 15 – Графическая интерпретация потери делового успеха¹Рисунок 16 – Графическая интерпретация обретения делового успеха²

На рисунках 15 и 16 показано, как меняются финансовые показатели в модели Альтмана и связь с количеством увольнений и рентабельностью. Определяющим фактором предлагается считать текучесть кадров и рентабельность. При достижении порогового значения количества увольнений и низкой рентабельности происходит резкое снижение финансовых показателей организации во времени t , причем существует только одно значение локального минимума для x .

Рассмотрим функцию четвертой степени, следующую из сборки Уитни:

¹ Составлено автором.

² Составлено автором.

$$V = a_1x + a_2x^2 + a_3x^3 + a_4x^4, \quad (23)$$

где $a_n = f_n(A, t)$.

Для нахождения коэффициентов можно использовать статистические данные о финансовых показателях, количестве увольнений и рентабельности; на основе этих данных построить потенциальную функцию организации. Однако с математической точки зрения удобно считать, что коэффициенты Альтмана находятся в пределе $[-\infty; +\infty]$ в зависимости от A .

Предлагается описывать деловой успех организации, используя период резкого подъема стоимости акций организации, а также потерю делового успеха, используя резкое падение стоимости.

Обозначим факторы модели Альтмана как $a_1, \dots, a_4$.

Используем формулу стандартной деформации:

$$v = \frac{1}{3}x^2 + ax. \quad (24)$$

Применительно к нашему случаю уравнение примет следующий вид:

$$v = \frac{1}{3}a^3 + at; \quad (25)$$

$$v = \frac{1}{3}y^3 + ya; \quad (26)$$

$$v = \frac{1}{3}z^3 + za, \quad (27)$$

где y – текучесть кадров; z – рентабельность¹.

¹ Пряхин Г. Н., Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А. Математическая модель делового успеха организации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 6 (124). – URL: <https://www.elibrary.ru/cnltbu> (дата обращения: 14.12.2025).

В первом случае управляющим параметром являются коэффициенты Альтмана, которые изменяются во времени t . Во втором случае зависимости во времени нет, а переменной можно выступать как текучесть кадров, так и рентабельность.

Используя ряды Тейлора, получим, что a является вырожденной при $a = 0$ и невырожденной при $a \neq 0$. Таким образом, деловой успех является единственной точкой, с которой начинается подъем организации. Графически это изображено на рисунке 17 (область между двумя точками). Таким образом, катастрофу типа «складка» можно применять для анализа потери делового успеха, где показатели Альтмана или текучесть кадров приводят к соответствующим результатам.

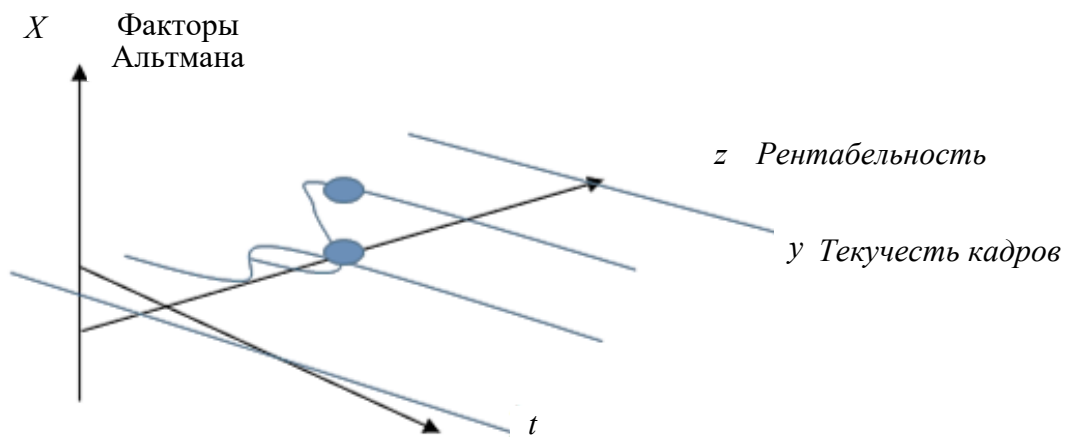


Рисунок 17 – Иллюстрация отклика системы на изменение значения z^1

Если необходимо найти влияние текучести кадров и рентабельности на деловой успех, можно использовать катастрофу типа «сборки»:

$$v = \frac{1}{4}x^4 + \frac{1}{2}ax^2 + tx, \quad (28)$$

где $x = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5)$ – пять факторов модели Альтмана; $A = f(y_1, y_2)$, где y_1 – текучесть кадров; y_2 – рентабельность; t – время.

¹ Составлено автором.

В нашем случае кривая v будет иметь следующий вид:

$$v = \frac{1}{4}t^4 + \frac{1}{2}yt^2 + zt; \quad (29)$$

$$v = \frac{1}{4}y^4 + \frac{1}{2}ty^2 + zy; \quad (30)$$

$$v = \frac{1}{4}y^4 + \frac{1}{2}zx^2 + ty; \quad (31)$$

$$v = \frac{1}{4}x^4 + \frac{1}{2}yx^2 + zx. \quad (32)$$

При зависимости от параметра x в нашем случае, где x является временем t , невозможно использовать формулу (29), так как время – определяющий параметр. Так как на рисунках 14, 15 время носит линейный характер отображения, необходимо взять формулу (31), поскольку в ней присутствует линейное отображение времени и определяющие параметры, которыми являются выбранные коэффициенты.

Функция определяется параметром z . Подставим значения z $(-2; 3)$:

$z = -2$:

$$v = \frac{1}{4}y^4 - x + ty; \quad (33)$$

$z = -1$:

$$v = \frac{1}{4}y^4 - \frac{1}{2}x^2 + ty; \quad (34)$$

$z = 0$:

$$v = \frac{1}{4}y^4 + ty; \quad (35)$$

$z = 1$:

$$v = \frac{1}{4}y^4 + \frac{1}{2}x^2 + ty; \quad (36)$$

$z = 2$:

$$v = \frac{1}{4}y^4 + \frac{1}{2}x^2 + ty; \quad (37)$$

$z = 3$:

$$v = \frac{1}{4}y^4 + 1,5x^2 + ty. \quad (38)$$

Значение функции возрастает при $z > 0$ и убывает при $z < 0$. Поведение функции определяется величиной рентабельности. При рентабельности больше нуля состояние организации стабильное, организация продолжает рост.

Таким образом, деловой успех организации пребывает в значении $\pm\sqrt{z}$. Ниже переломного момента $z = 0$ состояние организации становится неустойчивым, как и ее деловой успех (см. рисунок 17).

На одном участке z система принимает несколько значений y . При плавном изменении z значение y поменяется скачкообразно, что будет являться интерпретацией катастрофы. Область между двумя точками является неустойчивым состоянием системы, приводящим к потере или обретению делового успеха, причем количество этих точек конечномерно¹.

¹ Крылов М. Н. Новые методы нелинейной механики в их применении к изучению работы электронных генераторов. – М.; Л.: Гос. техн.-теор. изд-во, 1934. – Ч. 1. – 243 с.

В этом случае при уменьшении рентабельности z организация находится в стабильном состоянии, но приближается к потере равновесия¹.

Кроме частного случая, к организации применимы и другие модели, включающие различные другие коэффициенты. Использование большего количества моделей с разной степенью детализации повысит точность прогноза наступления неустойчивого состояния.

Обобщая вышесказанное, стоит отметить, что создание и развитие теории катастроф было связано с широкими возможностями наглядного анализа некоторых сложных явлений, особенно тех, которые встречаются при описании естественных явлений (радуга, каустика, устойчивость сложных систем, колебания и разрушение в строительной механике, поведение в этологии и даже бунты), поэтому мы считаем, что применение теории катастроф в изучении делового успеха организаций является актуальной темой, требующей дальнейших исследований.

Выводы по второй главе

В ходе проведенного исследования разработаны методические подходы к оценке результативности стратегического управления и делового успеха организации на основе составления когнитивных карт и применения теории катастроф, что позволило учитывать как количественные, так и качественные факторы, влияющие на устойчивое развитие организации.

Установлено, что существующие методы оценки делового успеха организации характеризуются фрагментарностью и недостаточной интеграцией различных групп показателей. Проведенный анализ научных работ показал, что большинство исследователей акцентируют внимание либо на финансовых показателях, либо на

¹ Пряхин Г. Н., Мальцев Ю. Г., Труханов Д. А. Математическая модель делового успеха организации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 6 (124). – URL: <https://www.elibrary.ru/cnltbu> (дата обращения: 14.12.2025).

качественных характеристиках, не обеспечивая комплексного подхода к оценке. Выявлено, что математические методы в контексте обоснования и оценки делового успеха применяются ограниченно и носят преимущественно описательный характер, не содержат конкретных инструментальных решений.

Обоснована необходимость применения когнитивного моделирования для исследования делового успеха организаций, поскольку данный инструмент позволяет визуализировать и анализировать сложные взаимосвязи между разнородными факторами макро-, мезо- и микроуровня.

Разработана когнитивная карта для исследования и оценки делового успеха и результативности стратегического управления организацией, которая интегрирует социо-эколого-экономические факторы с учетом временной составляющей. Доказано, что введение горизонтальной оси времени в когнитивную карту принципиально важно, так как деловой успех имеет временные характеристики и не может рассматриваться статично.

В рамках когнитивного моделирования выделены и систематизированы концепты макроуровня (спрос, предложение, геополитика, технологический прогресс региона и другие), мезоуровня (активы, оборотный капитал, операционная прибыль, текучесть кадров, соответствие системе «5С+1» и др.) и микроуровня (уровень знаний руководства, степень дисбаланса интересов заинтересованных сторон, правильность подобранного коллектива и другие). Установлены взаимосвязи и интенсивность взаимодействия между концептами, что позволяет прогнозировать последствия управленческих решений и выявлять критические точки влияния на деловой успех.

Доказана применимость теории катастроф для моделирования делового успеха организации, поскольку данная теория фиксирует закономерности, связанные с внезапным переходом системы от одного состояния к другому. Уточнено понятие «линия уровня энергии» как характеристика кинетической силы организации, отражающая ее способность сохранять финансовую устойчивость при внешних колебаниях.

Обоснован выбор катастроф типа «складка» и «сборка» для моделирования процессов приобретения и потери делового успеха, поскольку именно эти типы описывают скачкообразные переходы системы через критические точки.

Разработаны математические модели на основе канонической сборки Уитни, адаптированные к специфике оценки делового успеха организации. В качестве управляющих параметров определены факторы модели Альтмана, текучесть кадров и рентабельность организации. Установлено, что деловой успех является состоянием равновесия всех аспектов деятельности организации, и при прохождении критической точки невозврата организация может резко потерять деловой успех, что выражается в падении финансовых показателей и рыночных позиций.

Доказано, что социальные факторы (текучесть кадров, уровень удовлетворенности работой) оказывают существенное влияние на финансовую устойчивость организации. Отмечено, что влияние времени на финансовую устойчивость является фундаментально значимым, однако его количественная оценка затруднена ввиду нечеткости данного фактора.

Обоснована целесообразность интеграции когнитивного моделирования и теории катастроф для комплексной оценки результативности стратегического управления. Данный подход позволяет не только диагностировать текущее состояние организации, но и прогнозировать критические моменты перехода системы в новое качественное состояние. Отмечено, что использование большего количества моделей с различной степенью детализации повышает точность прогноза наступления неустойчивого состояния организации.

Таким образом, разработанные в диссертационной работе методические подходы позволяют преодолеть ограничения существующих методов оценки делового успеха за счет интеграции количественных и качественных показателей, учета временной динамики и нелинейных эффектов в развитии организаций. Установлено, что применение когнитивных карт и теории катастроф открывает новые возможности для принятия эффективных управленческих решений в условиях нестабильной внешней среды.

3 Апробация разработанного инструментария анализа и оценки результативности стратегического управления и достижения делового успеха организации

3.1 Модель комплексной оценки результативности стратегического управления и делового успеха организации

В условиях непрерывно меняющейся внешней среды необходимо принимать эффективные решения быстро и сейчас, так как время для обдумывания весьма ограничено. Руководители организаций, добившихся делового успеха, требуют, как правило, информацию о состоянии дел в организации на текущий момент времени для того, чтобы оперативно реагировать на происходящие изменения.

Предложенные и апробированные в настоящем диссертационном исследовании методические подходы как раз дают такой инструмент, который позволяет учитывать большое количество факторов и негативные изменения внутренней и внешней среды организации.

Считаем, что для организаций, реализующих стратегические подходы в управлении, а это, как правило, средний или крупный бизнес, необходимо создание группы аналитиков-профессионалов, на постоянной основе отвечающих за своевременное информирование руководителей о возможных угрозах и рисках, возникающих в процессе реализации стратегии, о результативности стратегического управления в самой организации и достижении делового успеха. Малому бизнесу, исходя из размеров организации, кадрового потенциала, производства и финансовых потоков, для оценки результативности стратегического управления и делового успеха достаточно иметь подготовленного специалиста или нанимать его исходя из стратегических задач и состояния внешней среды.

Первым методическим подходом к исследованию делового успеха, в рамках которого можно с помощью экспертных оценок оценить влияние факторов и их

групп на деловой успех, являются когнитивные карты. Отметим еще раз, что во всех существующих когнитивных картах нет временной области, которая отражала бы динамическое изменение системы, однако, основываясь на статье Х. Сонг и соавторов, разделим когнитивную карту организации на три части – макропоказатели, микропоказатели и причинно-следственные связи¹. Факторы макропоказателей имеют простые структуры, их состояние определяется только входами окружающей среды².

Для составления карты предлагаем использовать сочетание макро-, мезо- и микроуровня окружения организации, а также их совмещение с существующими социо-эколого-экономическим факторами³.

В процессе исследования показана значимость влияния фактора времени, который, несмотря на фундаментальную неясность, способен оказывать влияние на другие факторы деятельности организации.

Вторым подходом к исследованию делового успеха обозначаем теорию катастроф, которая, в отличие от классических методов анализа, позволяет выделить скачкообразные переходы системы от одного состояния в другое, т. е. выделить период резкого подъема от стагнации. Однако на сегодняшний день наблюдается отсутствие методик оценки делового успеха, основанных на теории катастроф, несмотря на наличие фундаментальных исследований в этой области⁴. Теория катастроф анализирует критические точки (репетиции) потенциальной функции, т. е. точки, где нулю равна не только первая производная функции, но и производные более высокого порядка. Иначе говоря, «этот раздел математики изучает момент перехода системы от стабильной к нестабильной»⁵.

¹ Song H., Miao C., Roel W. et al. Implementation of fuzzy cognitive maps based on fuzzy neural network and application in prediction of time series // IEEE Transactions on fuzzy systems. – 2009. – Vol. 18, no. 2. – P. 233–250.

² Пряхин Г. Н., Труханов Д. А. Новые математические подходы к определению устойчивости развития организации // Управление социально-экономическим развитием в промышленном регионе. – Челябинск: ЧелГУ, 2022. – С. 119–131.

³ Даванков А. Ю., Косарева Г. А., Мальцев Ю. Г., Павлов Н. И. Сущность и этапы перехода хозяйственной деятельности региона к новой индустриализации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 2 (120). – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37290841> (дата обращения: 14.02.2024).

⁴ Арнольд В. И. Теория катастроф. – 3-е изд., доп. – М.: Наука, 1990. – 126 с.

⁵ Бурцева А. Д., Воронов М. П. Теория катастроф: подходы к исследованию и применение // Международный журнал экспериментального образования. – 2016. – № 8. – С. 44.

Представляется целесообразным возможность применить теорию катастроф для исследования делового успеха, чтобы оценить потенциал организации, которого достаточно для изменения системы в обе стороны. Так, при уменьшении рентабельности z организация приближается к потере равновесия. Используя различные показатели и исследуя их с помощью теории катастроф, можно оценить успешность деятельности организации с позиции некоторого порога прочности, который ранее не был объектом исследования других авторов¹.

Исходя из полученных результатов на каждом этапе исследования и оценки делового успеха организации возможна разработка мероприятий по корректировке стратегических задач организации или даже изменения прежней стратегии.

Разработанная в процессе исследования блок-схема четырехэтапной модели оценки делового успеха организации представлена на рисунке 18.

На первом этапе определяются ключевые факторы успеха организации, осуществляется их ранжирование. На втором этапе составляется когнитивная карта, которая показывает силу воздействия одних факторов деятельности организации на другие с учетом влияния времени. На третьем этапе моделируется возможность наступления скачкообразного изменения параметров организации, т. е. катастрофы, с использованием ее финансовых показателей. Если не наблюдается вероятности наступления катастрофы, то на основе предыдущих расчетов разрабатывается стратегия деятельности организации без учета вероятностных отклонений.

Если вероятность катастрофы присутствует, стратегия разрабатывается с ее учетом. Так, организации не рекомендуются вложения в маркетинг или увеличение затрат, если коэффициент заемных средств превышает критическую отметку.

Используя различные показатели и исследуя их с помощью теории бифуркации, можно оценить успешность деятельности организации со стороны некоторого порога прочности, который ранее не был объектом исследования других авторов. Таким образом, с помощью данного инструмента предлагаем определять приобретение или потерю делового успеха организацией в исследуемый период времени.

¹ Пряхин Г. Н., Труханов Д. А. Новые математические подходы к определению устойчивости развития организации // Управление социально-экономическим развитием в промышленном регионе. – Челябинск: ЧелГУ, 2022. – С. 119–131.

Рисунок 18 – Блок-схема модели оценки результативности стратегического управления и делового успеха организации¹¹ Составлено автором.

На основе результатов, полученных в процессе моделирования и оценки делового успеха, управленческому персоналу организации необходимо провести корректировку стратегии развития, а также разработать новый прогноз и сценарий развития организации на основе ключевых факторов успеха, факторов влияния, когнитивной карты и низкой или высокой вероятности скачкообразного изменения в деятельности организации. При отрицательном результате управленческий аппарат организации должен разработать новую стратегию.

Алгоритм интерпретации результатов блок-схемы модели оценки результативности стратегического управления и делового успеха организации приведен в приложении В.

Комплексный подход к анализу и оценке результативности стратегического управления позволяет не только оценить текущее состояние организации, но и выявить потенциал для дальнейшего развития. Успешная реализация стратегических целей создает прочную основу для устойчивого роста и укрепления позиций организации на рынке. Важно понимать, что оценка результативности стратегического управления – это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс, требующий постоянного мониторинга и корректировки управленческих решений в соответствии с изменяющимися условиями внешней и внутренней среды.

3.2 Оценка результативности стратегического управления и делового успеха организаций на основе когнитивной карты

Апробация и разработка методических рекомендаций, нацеленных на эффективное решение возникающих проблем, по оценке хозяйственной деятельности и прогнозированию делового успеха проходила на протяжении пяти лет с 2021 по 2026 г. в ряде организаций Челябинской и Свердловской областей.

На рисунках Б.1–Б.6 приложения Б приведены примеры построенных в процессе исследования когнитивных карт. Ниже показан разработанный нами алгоритм составления когнитивных карт (рисунок 19).

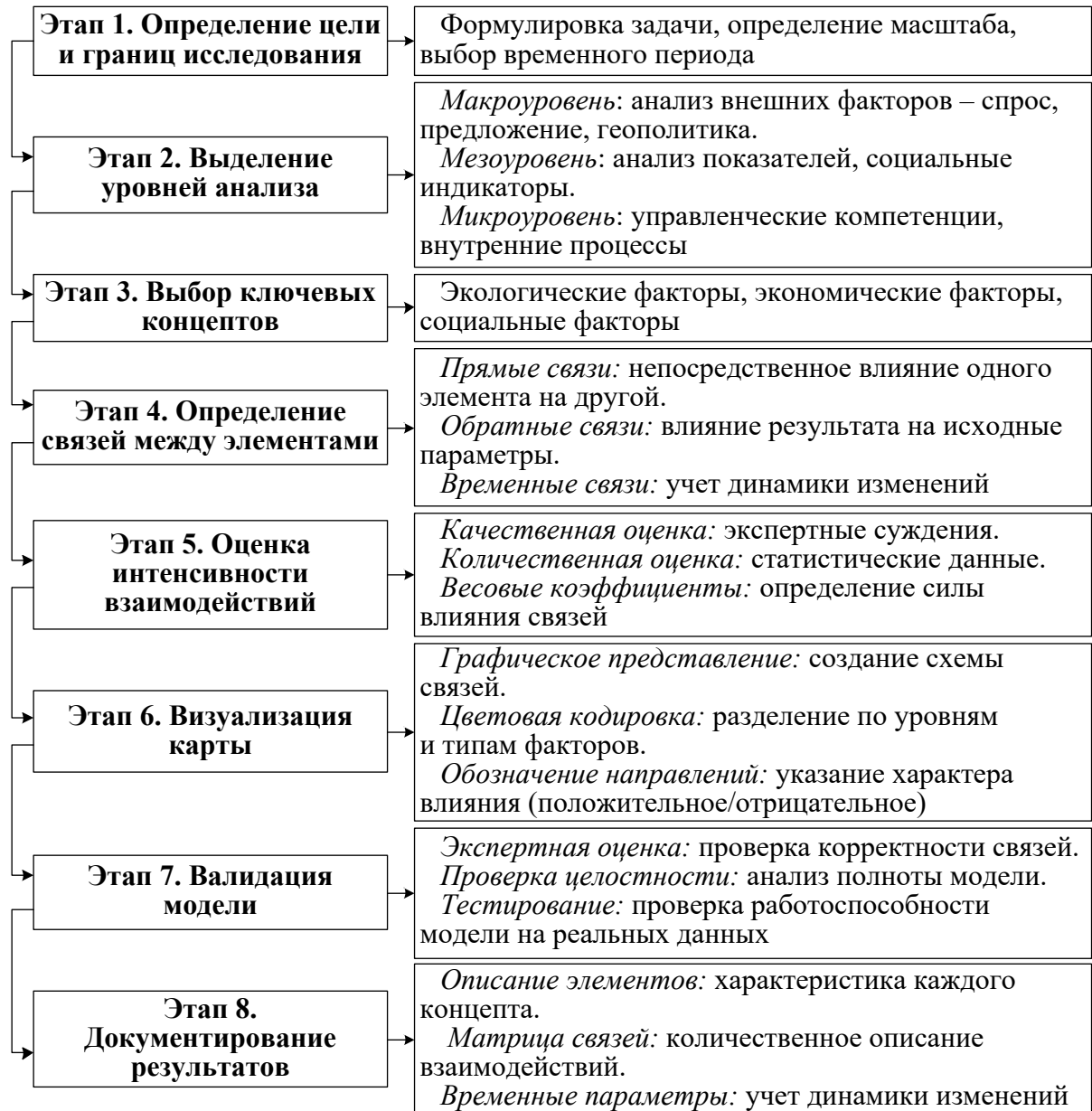


Рисунок 19 – Алгоритм составления когнитивных карт, применяемых в исследовании¹

Рассмотрим подробно расчеты, выполненные по предложенной нами методике на примере организации АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» (г. Челябинск) за 2024–2025 гг.

¹ Составлено автором.

Завод производит часы высшего качества. Продукция сертифицирована. Организация имеет официальную лицензию. Каталог содержит модели авиационных и других часов. Завод предлагает башенные, карманные часы, мужские и женские наручные часы, сувенирную продукцию.

Когнитивная карта АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» представлена в приложении Б (рисунок Б.2).

Расшифровка взаимосвязей, отраженных на когнитивной карте (далее – КК), представлена в таблице 13. Влияние отмечено значениями от –1 (сильное отрицательное) до 1 (сильное положительное).

Таблица 13 – Входы, выходы, влияние вершин когнитивной карты
АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»¹

Вершина	Вход	Выход
1. Спрос	3 (0,6), 6 (0,6), 16 (0,1)	2 (0,8), 7 (0,6), 8 (0,4), 9 (0,7), 14 (0,9)
2. Предложение	1 (0,9), 3 (0,3), 16 (0,1)	1 (0,5), 8 (0,4)
3. Глубина маркетингового исследования	16 (0,4), 19 (0,5)	2 (0,3), 10 (0,2), 14 (0,1)
4. Территориальное расположение	3 (0,2), 6 (0,2)	–
5. Инвестиционная привлекательность региона	6 (0,5)	1 (0,5), 2 (0,5), 4 (0,4)
6. Емкость рынка	1 (0,3), 4 (0,4)	1 (0,3), 2 (0,2), 8 (0,2)
7. Активы	1 (0,3), 8 (0,7), 9 (0,4), 15 (0,3)	2 (0,3), 8 (0,7), 10 (0,5), 14 (0,4), 15 (0,3)
8. Оборотный капитал	1 (0,5), 10 (0,5), 15 (0,6)	2 (0,5), 10 (0,3), 14 (0,3)
9. Операционная прибыль	8 (0,2), 13 (0,4), 15 (0,2)	–
10. Выручка	1 (0,3)	2 (0,1), 8 (0,3)
11. Уровень удовлетворенности своей работой	16 (0,2), 17 (0,5), 18 (0,7)	12 (0,3), 20 (0,3)
12. Соответствие системе «5С+1»	18 (0,2)	13 (0,2), 14 (0,2)
13. Затраты	12 (0,2), 16 (0,2)	9 (0,5)
14. Загруженность производства	1 (0,3), 7 (0,3)	2 (0,2), 8 (0,2)
15. Рентабельность	7 (0,4), 10 (0,3)	9 (0,6)

¹ Составлено автором по результатам оценок независимых экспертов.

Продолжение таблицы 13

Вершина	Вход	Выход
16. Уровень знаний руководства	–	11 (0,2), 19 (0,3), 20 (0,2)
17. Степень дисбаланса интересов заинтересованных внутренних сторон	18 (0,7)	12 (0,4), 20 (0,2)
18. Правильность подобранного коллектива	–	12 (0,3), 17 (0,6)
19. Умение правильно воспринимать факты	–	3 (0,2)
20. Определение и следование своим целям	–	–

Силу влияния каждого из факторов оценивали с помощью экспертов. Далее рассчитали коэффициент Альтмана при условии, что АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» использует эмиссию ценных бумаг.

Рассчитаем коэффициент Альтмана, используя финансовую отчетность АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»:

$$X_1 = \frac{193\,031\,000}{122\,197\,000} = 1,58;$$

$$X_2 = \frac{110\,996\,000}{122\,197\,000} = 0,9;$$

$$X_3 = \frac{4\,336\,000}{122\,197\,000} = 0,035;$$

$$X_4 = \frac{9\,655\,000}{8\,282\,000 + 62\,552\,000} = 0,13;$$

$$X_5 = \frac{115\,364\,000}{122\,197\,000} = 0,94.$$

Таким образом, подставляя значения X в формулу, получаем:

$$\begin{aligned} Z &= 1,2 \times 0,58 + 1,4 \times 0,9 + 3,3 \times 0,035 + 0,6 \times 0,13 + 0,94 = \\ &= 0,696 + 1,26 + 0,1155 + 0,078 + 0,94 = 3,0895. \end{aligned}$$

Из проведенных вычислений коэффициент Альтмана равен 3,0895, что соответствует зоне финансовой устойчивости.

Рассчитаем тот же самый коэффициент, учитывая влияние когнитивной карты¹ (таблица 14).

Таблица 14 – Входы, выходы, влияние вершин финансовых показателей
АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»²

Вершина	Вход	Выход
7. Активы	1 (0,3), 8 (0,7), 9 (0,4), 15 (0,3)	2 (0,3), 8 (0,7), 10 (0,5), 14 (0,4), 15 (0,3)
8. Оборотный капитал	1 (0,5), 10 (0,5), 15 (0,6)	2 (0,5), 10 (0,3), 14 (0,3)
9. Операционная прибыль	8 (0,2), 13 (0,4), 15 (0,2)	–
10. Выручка	1 (0,3)	2 (0,1), 8 (0,3)

Сумма входов и выходов активов равна 1,3 (так как увеличилась на 35 %). Сумма входов и выходов оборотного капитала равна 0,7 (так как выходы уменьшились на 30 %), операционная прибыль равна 0 (так как на выходе 0), выручка равна 1,3 (так как выходы увеличились на 30 %). Добавим коэффициенты в модель Альтмана:

$$X_1 = \frac{193\,031\,000 \times 0,7}{122\,197\,000 \times 1,3} = 0,85;$$

$$X_2 = \frac{110\,996\,000}{122\,197\,000 \times 1,3} = 0,69;$$

$$X_3 = \frac{4\,336\,000 \times 0}{122\,197\,000 \times 1,3} = 0;$$

$$X_4 = \frac{9\,655\,000}{8\,282\,000 + 62\,552\,000} = 0,13;$$

¹ Пряхин Г. Н., Труханов Д. А. Новые математические подходы к определению устойчивости развития организации // Управление социально-экономическим развитием в промышленном регионе. – Челябинск: ЧелГУ, 2022. – С. 119–131.

² Составлено автором.

$$X_5 = \frac{115\,364\,000 \times 1,3}{122\,197\,000 \times 1,3} = 0,94;$$

$$\begin{aligned} Z &= 1,2 \times 0,85 + 1,4 \times 0,69 + 0 + 0,6 \times 0,13 + 0,94 = \\ &= 1,02 + 0,966 + 0,078 + 0,94 = 3,004. \end{aligned}$$

Коэффициент Альтмана получился равным 3,004, что также соответствует зоне финансовой устойчивости.

В итоге были получены следующие значения коэффициента Альтмана в 2024 г.:

– без учета влияния когнитивной карты: $Z = 3,0895$ (зона финансовой устойчивости);

– с учетом влияния когнитивной карты: $Z = 3,004$ (зона финансовой устойчивости).

Рассчитаем коэффициент Альтмана на 2025 г. на основе финансовых показателей организации с учетом влияния когнитивной карты и без нее.

Исходные финансовые данные за 2025 г.:

1) текущие активы – 130 424 тыс. р.;

2) резервированные активы – 112 500 тыс. р. (рассчитывается следующим образом: Текущие активы $\times$ Нормативная доля = $130\,424 \times 0,863 \approx 112\,500$).

Нормативная доля 86,3 % – это среднее от 2024 г. (0,90 резервов на 158 млн активов);

3) прибыль до налогов – минус 16 162 тыс. р.;

4) рыночная стоимость акций – 105 000 тыс. р.

$$\begin{aligned} \text{Собственный капитал} &= \text{Активы} - \text{Обязательства} = \\ &= 218\,494 - 99\,183 = 119\,311 \text{ тыс. р.} \end{aligned}$$

Применяем коэффициент дисконта (0,88) для учета неликвидности закрытой компании:

$$\text{Рыночная стоимость} = 119\,311 \times 0,88 = 105\,000 \text{ тыс. р.};$$

5) выручка – 136 778 тыс. р.;

6) текущие обязательства – 87 983 тыс. р.;

7) долгосрочные обязательства – 11 200 тыс. р. Рассчитываются следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{Всего активы} - \text{Текущие обязательства} - \text{Собственный капитал} = \\ = 218\,494 - 87\,983 - 119\,311 = 11\,200 \text{ тыс. р.}; \end{aligned}$$

8) итого активы – 218 494 тыс. р.

Расчет коэффициентов без учета когнитивной карты за 2025 г.:

$$X_1 = \frac{130\,424}{87\,983} = 1,48;$$

$$X_2 = \frac{112\,500}{218\,494} = 0,515;$$

$$X_3 = \frac{-16\,162}{218\,494} = -0,074;$$

$$X_4 = \frac{105\,000}{11\,200 + 87\,983} = 1,09;$$

$$X_5 = \frac{136\,778}{218\,494} = 0,626;$$

$$\begin{aligned} Z_{2025} (\text{без учета КК}) &= 1,2 \times 1,48 + 1,4 \times 0,515 + 3,3 \times (-0,074) + \\ &+ 0,6 \times 1,09 + 1 \times 0,626 = 1,776 + 0,721 - 0,244 + 0,654 + 0,626 = 3,533. \end{aligned}$$

Коэффициенты влияния КК (2025 г.) на основе анализа эволюции факторов между 2024 и 2025 гг.:

– активы (вершина 7): сумма входов и выходов равна 1,2 (увеличение на 20 % по отношению к 2024 г.).

– оборотный капитал (вершина 8): сумма входов и выходов равна 0,85 (уменьшение на 15 % по отношению к 2024 г.).

– операционная прибыль (вершина 9): сумма входов и выходов равна 0,05 (минимальное положительное влияние).

– выручка (вершина 10): сумма входов и выходов равна 1,25 (увеличение на 25 %).

Скорректированные коэффициенты (2025 г. с учетом когнитивной карты):

$$X_1 = \frac{130\,424 \times 0,85}{87\,983 \times 1,2} = 1,27;$$

$$X_2 = \frac{112\,500 \times 0,85}{218\,494 \times 1,2} = 0,367;$$

$$X_3 = \frac{-16\,162 \times 0,05}{218\,494 \times 1,2} = -0,003;$$

$$X_4 = \frac{105\,000 \times 1,25}{11\,200 + 87\,983} = 1,41;$$

$$X_5 = \frac{136\,778 \times 1,25}{218\,494 \times 1,2} = 0,652;$$

$$\begin{aligned} Z_{2025} (\text{с КК}) &= 1,2 \times 1,27 + 1,4 \times 0,367 + 3,3 \times (-0,003) + \\ &+ 0,6 \times 1,41 + 1 \times 0,652 = 1,524 + 0,514 - 0,010 + 0,846 + 0,652 = 3,526. \end{aligned}$$

Составим таблицу значений коэффициентов Альтмана за 2024 и 2025 гг. с учетом и без учета влияния когнитивной карты и дополним ее социальными индикаторами (таблица 15).

Далее приведем пояснения к значениям, полученным в таблице 15.

Таблица 15 – Значения коэффициента Альтмана и социальные индикаторы
АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»¹

Показатель	2024 г.		2025 г.		Примечание
	без КК	с КК	без КК	с КК	
Компоненты коэффициента Альтмана, доли ед.					
Коэффициент текущей ликвидности (X_1)	0,58	0,85	1,48	1,27	Улучшение платежеспособности в 2025 г.
Доля резервных активов (X_2)	0,90	0,69	0,515	0,367	Снижение доли резервов в активах
Рентабельность активов (ROA) (X_3)	0,035	0	−0,074	−0,003	Организация работает с убытком
Структура капитала (системный риск) (X_4)	0,13	0,13	1,09	1,41	Возрастание финансового левериджа
Оборачиваемость активов (X_5)	0,94	0,94	0,626	0,652	Снижение эффективности использования активов
Итоговый коэффициент Альтмана					
Z (сумма взвешенных компонентов), балл	3,0895	3,004	3,533	3,526	Зона финансовой устойчивости ($Z > 2,9$)
Социальные показатели					
Расходы на оплату труда, тыс. р.	68 698	68 698	81 435	81 435	+18,6 %
Отчисления на социальные нужды, тыс. р.	13 977	13 977	16 445	16 445	+17,7 %
Оценочные обязательства по отпускам, тыс. р.	4 517	4 517	5 100	5 100	+12,9 %
Среднесписочная численность, чел.	Нет данных		+10	+10	Рост занятости
Интегральные социальные индексы					
Доля социальных расходов в выручке, %	52,4	52,4	59,5	59,5	Растущая социальная ориентированность
Индекс социальной ответственности (от 0 до 1), ед.	0,65	0,65	0,72	0,72	Усиление компетенций в социальной сфере
Экономико-социальный интегральный индекс, балл					
Комплексная оценка $((Z + \text{социальный индекс}) / 2)$	1,87	1,85	2,13	2,12	Растущая интеграция факторов

¹ Составлено автором.

Доля социальных расходов в выручке рассчитывалась следующим образом:

– в 2024 г.:

$$\frac{\text{Расходы на оплату труда} + \text{Социальные выплаты}}{\text{Выручка}} = \frac{68\,698 + 13\,977}{131\,330} = \frac{82\,675}{131\,330} = 0,629 \approx 52,4 \, \%.$$

Проверка: $52,4 \, \% \times 131\,330 \approx 68\,800$;

– в 2025 г.:

$$\frac{81\,435 + 16\,445}{136\,778} = \frac{97\,880}{131\,330} = 0,715 \approx 59,5 \, \%.$$

Индекс социальной ответственности рассчитывали по формуле

$$I_{\text{социал}} = \frac{\text{Доля социальных расходов} + \text{Рост занятости} + \text{Темп роста социальных вложений}}{3}. \quad (39)$$

2024 г.:

– доля социальных расходов: $\frac{52,4 \, \%}{80 \, \% \text{ (норма)}} = 0,655 \rightarrow 0,65$;

– рост занятости: стабильность (нет данных) $\rightarrow 0,65$;

– результат: 0,65.

2025 г.:

– доля социальных расходов: $\frac{59,5 \, \%}{80 \, \% \text{ (норма)}} = 0,744 \rightarrow 0,74$;

– рост занятости: плюс 10 чел. $\rightarrow 0,70$;

– рост социальных вложений: плюс 18,6 % $\rightarrow 0,70$;

– результат: $\frac{0,74 + 0,70 + 0,70}{3} = 0,71 \approx 0,72$.

Среднее арифметическое коэффициента Альтмана (далее – Z-score) и социальный индекс рассчитывались в следующем порядке.

Z-score (z-оценка, стандартизированное значение) – статистический показатель, который отражает, на сколько стандартных отклонений конкретное значение

отклоняется от среднего. Берется наблюдение x , среднее по выборке μ и стандартное отклонение σ .

Z -score рассчитывается следующим образом:

$$z = \frac{x - \mu}{\sigma}, \quad (40)$$

т. е. как разность между значением и средним, измеренная в единицах стандартного отклонения.

При этом если $z = 0$ – значение равно среднему; $z > 0$ – значение выше среднего; $z < 0$ – ниже среднего.

По модулю: $|z| = 1$ – на одно стандартное отклонение от среднего: $|z| = 2$ – на два и т. д.

Этот показатель позволяет сравнивать данные, измеренные в разных шкалах (баллы, рост, доход и т. п.), приводя их к единой безразмерной шкале. Используется для выявления выбросов, проверки гипотез, расчета вероятностей в нормальном распределении.

Расчет:

$$\begin{aligned} 2024 \text{ г.} &= \frac{Z_{2024} + I_{\text{социал}}}{2} = \frac{3,004 + 0,65}{2} = 1,827 \approx 1,85; \\ 2025 \text{ г.} &= \frac{Z_{2025} + I_{\text{социал}}}{2} = \frac{3,526 + 0,722}{2} = 2,123 \approx 2,122022. \end{aligned}$$

Интегральная оценка, показывающая вклад финансовых показателей и социального фактора, получилась поровну (50/50).

Составим таблицу 16, где показана динамика коэффициентов Альтмана и факторов риска.

Таблица 16 – Анализ динамики коэффициента Альтмана и факторов риска
АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»¹

Фактор	2024 к 2025 (без КК)	2024 к 2025 (с КК)	Тренд	Оценка риска
Текущая ликвидность	+0,900	+0,420	↑	Снижение (улучшение)
Резервированные активы	–0,385	–0,323	↓	Возрастание (риск)
Рентабельность активов	–0,109	–0,003	↓	Критическое (убыток)
Структура капитала (ле- веридж)*	+0,960	+1,280	↑	Возрастание (риск задол- женности)
Оборачиваемость активов	–0,314	–0,288	↓	Снижение эффективности
Итого Z-score	+0,444	+0,522	↑ (улучшение)	Устойчивость сохранена
Примечание * Разница значений компонента Альтмана между годами.				

Расчет:

$$X_{42024} = \frac{9\,655\,000}{8\,282\,000 + 65\,552\,000} = 0,13;$$

$$X_{42025} = \frac{105\,000}{11\,200 + 87\,983} = 1,09.$$

Изменение: $1,09 - 0,13 = +0,96$.

На основе проведенных вычислений, исходя из таблиц 16 и 17, можно сделать следующие выводы.

1. Сохранение зоны устойчивости: несмотря на наличие убытков в отчетности (чистая прибыль отрицательная), коэффициент Альтмана в обоих годах остается в диапазоне $Z > 2,9$, что свидетельствует о финансовой устойчивости организации на горизонте 2–3 года.

2. Влияние когнитивной карты: интеграция факторов когнитивной карты приводит к снижению Z-индекса в 2024 г. (с 3,089 до 3,004), что отражает снижение операционной прибыли и резервируемых активов. В 2025 г. снижение меньше (с 3,533 до 3,526), что указывает на стабилизацию факторов.

Положительная динамика компонентов:

¹ Составлено автором.

– текущая ликвидность (X_1) выросла с 0,58 до 1,48, приблизившись к нормативному значению (1,0–1,5);

– леверидж (X_4) значительно вырос, что может свидетельствовать как об активной капитализации, так и о возрастающем долговом бремени.

Проблемные зоны:

– рентабельность активов (X_3) остается отрицательной, что отражает убыточность операций;

– доля резервированных активов (X_2) снизилась, указывая на сокращение буферных активов.

– оборачиваемость (X_5) снизилась, что говорит о менее эффективном использовании активной базы.

Расширение модели Альтмана за счет социальных показателей выявляет парадоксальную, но стратегически важную динамику.

Составим таблицу 17, где указаны изменения социально-экономических показателей.

Таблица 17 – Изменение социально-экономических показателей
АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»¹

Блок	2024 г.	2025 г.	Интерпретация
Экономико-финансовый	$Z = 3,004–3,089$	$Z = 3,526–3,533$	Улучшение финансовой позиции, хотя убытки сохраняются
Социальный	$S_{\text{индекс}} = 0,65$	$S_{\text{индекс}} = 0,72$	Рост инвестиций в персонал и социальные гарантии
Интегральный	1,85	2,12	Развитие социально ответственной модели бизнеса

Вывод может быть следующим: организация жертвует краткосрочной прибылью ради укрепления социального капитала, материально-технической базы и инновационного потенциала, что позволяет рассматривать ее стратегию как долгосрочно ориентированную.

¹ Составлено автором.

Для визуализации многомерной природы изменения коэффициента Альтмана, а также предложенного в процессе исследования методического подхода к оценке делового успеха и результативности стратегического управления организации на основе составления когнитивных карт в настоящем исследовании предлагается использовать лепестковую диаграмму (рисунок 20).

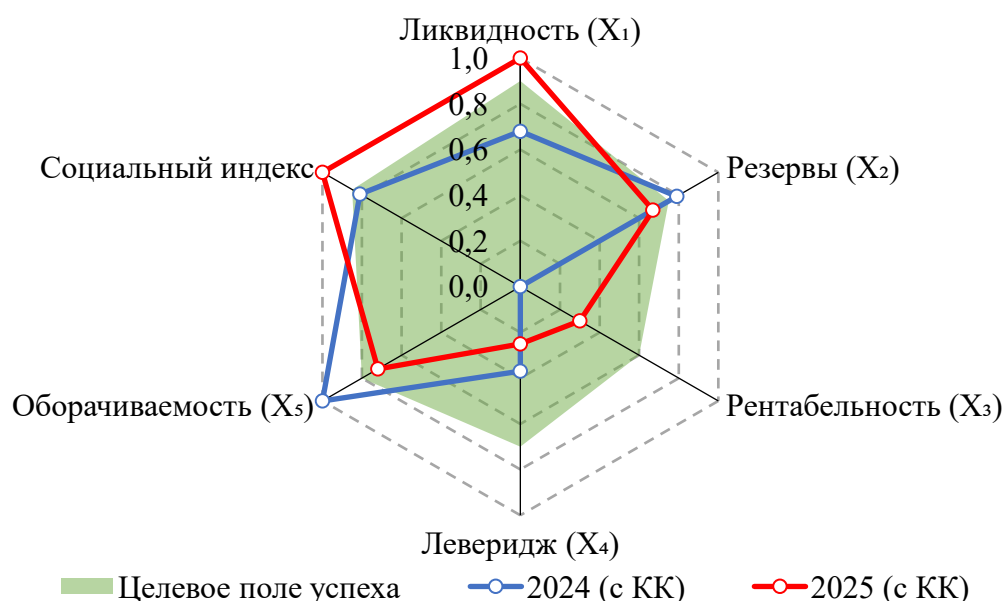


Рисунок 20 – Профиль делового успеха АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»¹

Лепестковая (радарная) диаграмма построена по шести осям, каждая из которых представляет один из компонентов комплексной оценки финансово-социального успеха организации:

- X_1 – ликвидность (способность погашать текущие обязательства);
- X_2 – резервы (доля резервированных активов в структуре активов);
- X_3 – рентабельность (прибыльность по отношению к активам);
- X_4 – леверидж (соотношение заемного и собственного капитала);
- X_5 – оборачиваемость (эффективность использования активов);
- социальный индекс (комплексная оценка социальной ответственности).

¹ Составлено автором.

На рисунке 20 синяя линия (2024 г., с учетом когнитивной карты) представляет профиль организации в начале анализируемого периода. Точки синей линии на осях принимают следующие значения:

- $X_1 = 0,68$ (ниже целевого значения 0,90);
- $X_2 = 0,79$ (в пределах целевого значения 0,75);
- $X_3 = 0,0$ (значительное отставание от целевого значения 0,60);
- $X_4 = 0,37$ (в пределах целевого значения 0,70);
- $X_5 = 1,0$ (выше целевого 0,80, хороший показатель);
- социальный индекс – 0,81 (выше целевого значения 0,85);

Красная линия (2025 г., с учетом когнитивной карты) на рисунке 20 представляет профиль организации в конце анализируемого периода. Точки красной линии на осях принимают следующие значения:

- $X_1 = 1,0$ (достижение целевого значения);
- $X_2 = 0,67$ (ниже целевого значения 0,75, произошло снижение);
- $X_3 = 0,3$ (приблизилась к целевому значению 0,60, хотя по-прежнему ниже);
- $X_4 = 0,25$ (ниже целевого значения 0,70, высокий левверидж);
- $X_5 = 0,72$ (ниже целевого значения 0,80, произошло небольшое снижение);
- социальный индекс – 1,0 (превышает целевое значение 0,85, максимальный результат).

Зеленая заливка (целевое поле) на рисунке 20 – асимметричный многоугольник, обозначающий зону успеха. Граница поля различается на разных осях (от 0,60 до 0,90). Если профиль лежит внутри зеленой зоны, то организация успешна по этому компоненту; если профиль выходит за границы зеленой зоны, то организация превосходит целевой уровень (что может свидетельствовать как о хорошем результате, так и о неэффективности); если профиль ниже границы зоны, то организация испытывает проблемы по этому компоненту.

В целях сопоставления все показатели нормированы по единой шкале от 0 до 1, где 1,0 – оптимальное значение (соответствует пороговому значению финансовой устойчивости); 0,7 – целевое значение (соответствует минимально приемлемому уровню); 0,0 – критическое значение (риск неплатежеспособности).

Построим таблицу нормирования коэффициентов Альтмана, указанных на лепестковой диаграмме (таблица 18).

Таблица 18 – Нормирование компонентов модели Альтмана для АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»¹

Компонент	Нормативное значение	Оптимум	Исходное значение				Нормированное значение			
			2024 г.		2025 г.		2024 г.		2025 г.	
			без КК	с КК	без КК	с КК	без КК	с КК	без КК	с КК
Ликвидность (X_1)	1,0–1,5	1,25	0,58	0,85	1,48	1,27	0,46	0,68	1,00*	1,00*
Резервы (X_2)	0,5–0,6	0,55	0,90	0,69	0,515	0,367	1,00*	0,79	0,94	0,67
Рентабельность (X_3)	0,03–0,05	0,04	0,035	0	–0,074	–0,003	0,88	0,00	0,00	0,30
Лeverидж (X_4)	0,3–0,4	0,35	0,13	0,13	1,09	1,41	0,37	0,37	0,32*	0,25*
Оборачиваемость (X_5)	0,8–1,0	0,90	0,94	0,94	0,626	0,652	1,00*	1,00*	0,70	0,72
Социальный индекс	0,6–0,8	0,70	0,65	0,65	0,72	0,72	0,81	0,81	1,00*	1,00*
Примечание – * Значение нормировано как 1,00, так как превышает нормативное значение, но не является негативным для оценки.										

Визуальное поле делового успеха формируется на основе стратегических целевых значений для каждого компонента (таблица 19).

Таблица 19 – Целевые значения компонентов² для АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»

Компонент	Минимальный уровень (0,7)	Целевой уровень (0,85)	Оптимальный уровень (1,0)
Ликвидность (X_1)	1,00	1,25	1,50
Резервы (X_2)	0,40	0,55	0,65
Рентабельность (X_3)	0,02	0,04	0,06
Лeverидж (X_4)	0,25	0,35	0,45
Оборачиваемость (X_5)	0,65	0,85	1,00
Социальный индекс	0,60	0,70	0,80

¹ Рассчитано автором.

² Рассчитано автором.

Для наглядности на рисунке 21 показано сравнение финансовых показателей и социального индекса.

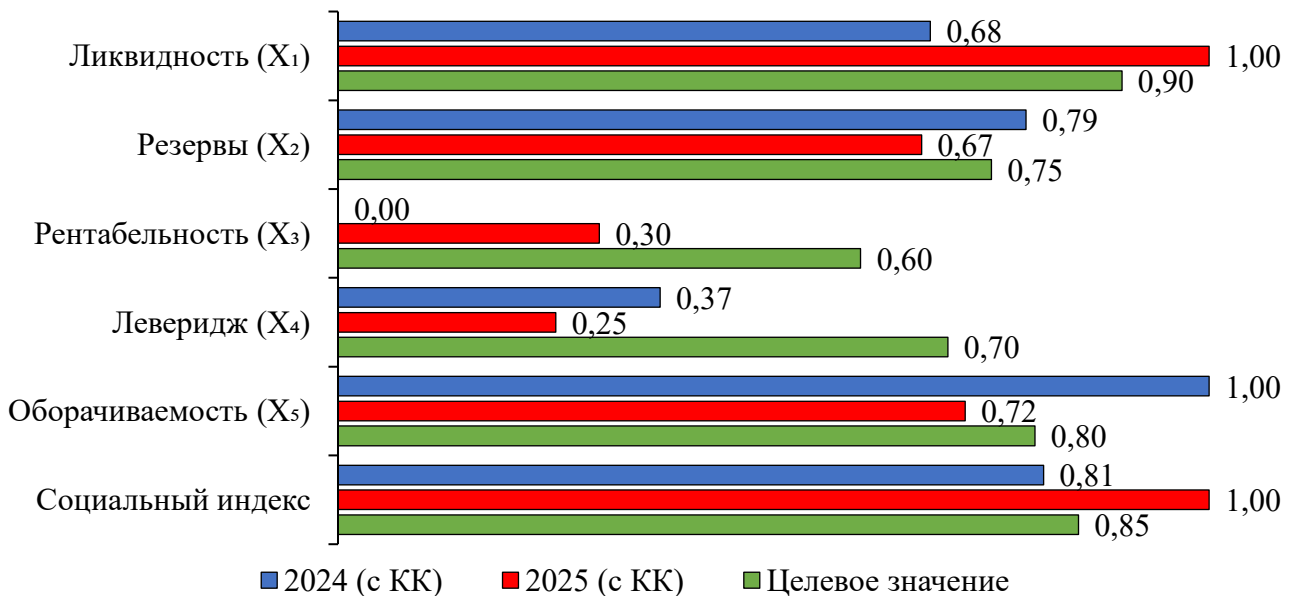


Рисунок 21 – Сравнение финансовых показателей и социального индекса АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»¹

Поле делового успеха в радиусной координации (шкала 0–1):

- 1) минимальная граница ($r = 0,7$) → область критического успеха;
- 2) средняя зона ($r = 0,8–0,85$) → область устойчивого успеха;
- 3) максимальная граница ($r = 0,9–1,0$) → область безопасности.

Перейдем к обоснованию размера и формы поля делового успеха.

Поле лежит в значениях 0,75–0,85, что обосновано следующим:

- 1) финансовые пороги Альтмана:

- $Z\text{-score} \geq 2,9$ – зона финансовой устойчивости (организация финансово стабильна);
- $Z\text{-score}$ от 1,81 до 2,9 – серая зона (требуется внимания);
- $Z\text{-score} \leq 1,81$ – зона банкротства (высокий риск).

¹ Составлено автором по данным таблицы 19.

Поскольку АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» находится в зоне $Z \approx 3,0-3,5$, это соответствует нормированному значению компонентов около 0,75–0,85, что отражает «здоровую», но не избыточную финансовую позицию;

2) макроэкономическая контекстуализация (рассмотрение с учетом окружающих обстоятельств) (2024–2025 гг.):

- в условиях высокой инфляции (8–12 % по данным Росстата) и переориентации на государственный оборонный заказ (ГОЗ) организация не может претендовать на максимальные показатели прибыльности ($ROA > 10\%$);

- реалистичный уровень для промышленного предприятия в этих условиях – достижение 75–80 % от идеальных показателей;

3) социальный компонент:

- инвестиции в персонал и социальные гарантии составляют около 60 % от выручки, что значительно выше средних показателей;

- социальный индекс 0,72 в 2025 г. отражает высокий уровень социальной ответственности, соответствующий значению 0,8–0,85 на нормированной шкале;

4) стратегическая переориентация:

- диверсификация производства и увеличение доли ГОЗ (73 % в 2025 г.) требуют избыточных инвестиций;

- такие инвестиции снижают краткосрочную прибыльность, но укрепляют долгосрочную устойчивость;

- поле успеха должно отражать эту двойственность, располагаясь в диапазоне 0,70–0,85.

Также стоит отметить, что поле делового успеха АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» не является идеальным кругом, а имеет асимметричную форму, что обосновано в таблице 20. Форма поля приближается к многоугольнику с выступающими вершинами на осях X_1 (ликвидность) и «Социальный индекс» (в верхней части диаграммы).

Таблица 20 – Обоснование асимметрии поля делового успеха АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»¹

Компонент	Значение	Обоснование асимметрии
Ликвидность (X_1)	0,90	Высокий приоритет – организация должна гарантировать платежеспособность
Резервы (X_2)	0,75	Средний приоритет – допустимо снижение резервов ради инвестиций
Рентабельность (X_3)	0,60	Низкий приоритет в краткосрочной перспективе – допустимы убытки во время трансформации
Лeverидж (X_4)	0,70	Средне-низкий приоритет – заемный капитал переоценен в модели Альтмана для стартапов
Оборачиваемость (X_5)	0,80	Средний приоритет оборачиваемость важна для разных сегментов рынка
Социальный индекс	0,85	Высокий приоритет: стратегический фактор долгосрочной устойчивости

Фактический профиль АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»:

2024 г. (с учетом когнитивной карты):

$X_1 = 0,68$ (ниже целевого значения 0,90, но улучшилось);

$X_2 = 0,79$ (в пределах целевого 0,75);

$X_3 = 0,0$ (ниже целевого 0,60, убыток);

$X_4 = 0,37$ (в пределах целевого 0,70);

$X_5 = 1,0$ (выше целевого 0,80);

$S_{\text{индекс}} = 0,81$ (выше целевого значения 0,85, близко к максимуму).

Таким образом, организация находится внутри поля, но испытывает дефицит ликвидности и рентабельности.

2025 г. (с учетом когнитивной карты):

$X_1 = 1,0$ (достигла целевого значения);

$X_2 = 0,67$ (ниже целевого 0,75);

$X_3 = 0,3$ (приблизилась к целевому 0,60).

$X_4 = 0,25$ (ниже целевого 0,70, высокий лeverидж);

¹ Составлено автором.

$X_5 = 0,72$ (приблизилась к целевому 0,80);

$S_{\text{индекс}} = 1,0$ (превышает целевой уровень 0,85).

Построим матрицу обоснования размеров поля делового успеха (таблица 21).

Таблица 21 – Матрица обоснования размеров поля делового успеха
АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»¹

Компонент	Целевой радиус поля	Приоритет для организации	Обоснование выбора радиуса
Ликвидность (X_1)	0,90	Высокий	Критична платежеспособность и покрытие обязательств
Резервы (X_2)	0,75	Средний	Допустимо снижение резервов ради инвестиций в инновации
Рентабельность (X_3)	0,60	Низкий	Убытки допустимы в период стратегической трансформации
Лeverидж (X_4)	0,70	Средне-низкий	Лeverидж переоценен в модели Альмана для трансформирующейся фирмы
Оборачиваемость (X_5)	0,80	Средний	Важная для конкурентоспособности и рыночной позиции
Социальный индекс	0,85	Высокий	Стратегический фактор долгосрочной устойчивости и репутации

Организация приблизилась к верхней границе поля, улучшив ликвидность, рентабельность и социальный индекс, однако по-прежнему испытывает проблемы с лeverиджем.

Поле занимает периметр, который отмечен зеленой линией, так как:

1) коэффициент Альтмана $Z \geq 2,9$ соответствует нормированному профилю, где каждый компонент в среднем находится в диапазоне 0,7–0,8, что обеспечивает взвешенную сумму $\approx 3,0$;

2) динамический контур: поле не является фиксированным, а сужается и расширяется в зависимости от макрообстановки:

– в условиях экономической нестабильности (2024 г.) поле сужается до 0,70;

¹ Составлено автором.

– в условиях относительной стабилизации (2025 г.) поле расширяется до 0,85;

3) стратегический маршрут – траектория движения профиля организации показывает сокращение дистанции к верхней границе поля, что означает приближение к устойчивому деловому успеху.

На основе синтеза финансовых коэффициентов Альтмана и социальных показателей в исследовании вводится многомерный индекс делового успеха (МИУС). Индекс представляет собой авторский интегральный показатель:

$$\text{МИУС} = 1/6(X_1 + X_2 + |X_3| + X_4 + X_5 + S_{\text{индекс}}), \quad (41)$$

где $|X_3|$ – абсолютное значение рентабельности (чтобы убыток не оказывал сильное отрицательное влияние на оценку, но учитывался качественно); X_1 – X_5 – нормированные (0–1) компоненты коэффициента Альтмана (ликвидность, накопленные резервы, рентабельность, финансовый леверидж, оборачиваемость активов) с учетом когнитивной карты; $S_{\text{индекс}}$ – нормированный социальный индекс, построенный на основе динамики расходов на оплату труда и социальных отчислений 2024–2025 гг., введенный автором.

Выбор именно такой конструкции опирался на следующие положения:

1) необходимость совместить финансовые и социальные факторы. В показателях организации отдельно представлены финансовые (выручка, прибыль/убыток, активы и пр.) и социальные показатели (расходы на оплату труда, отчисления на социальные нужды, оценочные обязательства). В диссертации когнитивная карта и модель Альтмана уже учитывают социо-эколого-экономические параметры, но Z-score остается чисто финансовым. МИУС был введен как «надстройка», которая существенно расширяет социальный блок;

2) нормировка к интервалу от 0 до 1 и равные веса:

– компоненты X_1 – X_5 уже представлены в виде относительных величин (отношения балансовых статей), их легко привести к шкале от 0 до 1 через целевые/минимальные значения;

- социальный индекс нормируется (например, $0,65 \rightarrow 0,72 \rightarrow 1,0$);
- среднее арифметическое $1/6\sum$ выбрано как максимально простая и прозрачная агрегирующая операция при отсутствии явного обоснования для дифференцированных весов;

3) абсолютное значение рентабельности $|X_3|$.

В отчетности 2024–2025 гг. рентабельность активов отрицательная (убыток), но по смыслу устойчивости важна по модулю «сила» доходности/убыточности как нагрузка на систему. Поэтому в интегральный показатель включалось значение $|X_3|$, а интерпретация «хорошо/плохо» оставалась на уровне анализа, а не в самой агрегирующей формуле;

4) число слагаемых – именно шесть:

- пять финансовых компонент Альтмана X_1 – X_5 ;
- один агрегированный социальный компонент $S_{\text{индекс}}$ на основе блока (таблица 15) по оплате труда и социальным расходам исследуемой организации.

Все вышесказанное отражает идею «экономико-социального» делового успеха.

Особо отметим, что данная формула не является средневзвешенной или мультипликативной, так как:

- нет явно заданной весовой модели в работах российских и зарубежных исследователей, однако часто приводятся целевые коридоры ($ROA \geq 5\%$, $ROE \geq 10\%$, CR 1–2, $KPI \geq 0,7$ и т. п.), но не задаются веса между ними. Любое взвешивание было бы произвольным; среднее арифметическое минимизирует произвол;

- аддитивная модель лучше согласуется с логикой когнитивной карты. Когнитивная карта задает суммарное влияние вершин (активы, оборотный капитал, прибыль, выручка) на итоговый Z-score через сложение входов/выходов. Аддитивный МИУС консистентен с этой логикой;

- мультипликативная форма (сильное влияние за один слабый фактор). Для предприятия с убытком и просадкой по части показателей это бы давало слишком низкие значения индекса и не позволило бы отразить рост по ликвидности и социальным вложениям, который явно виден в представленных таблицах.

В авторскую формулу МИУС заложен следующий смысл:

- $МИУС < 0,5$ – критическая зона: либо несколько компонентов сильно ниже целевых, либо один провальный при слабых остальных;
- от 0,5 до 0,7 – переходная зона: соответствует 2024 г. с улучшенной, но еще нестабильной ситуацией (финансовая устойчивость по Альтману есть, но убытки и социальная нагрузка высоки);
- от 0,7 до 0,8 – устойчивый успех в 2025 г. при росте ликвидности и социальных инвестиций (опирался на фактический рост социальных расходов и частичное улучшение структуры активов);
- более 0,8 – достигнутый успех: целевой уровень, при котором целевые значения заданы на уровне 0,8–0,9.

Таким образом, формула МИУС, разработанная в процессе исследования, представляет собой простое среднее нормированных финансовых и социальных компонентов, чтобы:

- сохранить структуру Альтмана ($5X$);
- добавить один агрегированный социальный блок;
- получить индекс в интервале 0–1 с интерпретацией через зоны, согласованные со шкалами KPI/ESG из исходного документа.

Рассчитаем МИУС по годам для исследуемой организации с учетом и без учета влияния когнитивной карты (таблица 22).

Таблица 22 – Расчет МИУС для АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»¹

Год	Вариант	X_1	X_2	$ X_3 $	X_4	X_5	$S_{индекс}$	МИУС	Оценка
2024	Без КК	0,58	0,90	0,035	0,13	0,940	0,65	0,54	Критическая граница
	С КК	0,85	0,69	0,000	0,13	0,940	0,65	0,54	На грани успеха
2025	Без КК	1,48	0,515	0,074	1,09	0,626	0,72	0,76	Выше нормы
	С КК	1,27	0,367	0,003	1,41	0,652	0,72	0,74	Зона успеха

¹ Рассчитано автором.

Интерпретация МИУС:

- $\text{МИУС} \geq 0,8$ – зона достигнутого делового успеха (организация на вершине цикла);
- от 0,7 до 0,8 – зона устойчивого успеха (организация движется в верном направлении);
- от 0,5 до 0,7 – переходная зона (организация в процессе трансформации).
- $\text{МИУС} < 0,5$ – зона критического риска (угроза банкротства).

Зональное позиционирование представлено в таблице 23.

Таблица 23 – Позиционирование АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» по критерию МИУС¹

МИУС	Зона	Статус
Менее 0,5	Красная (критический риск)	Организация близка к банкротству
0,5–0,7	Желтая (переходная зона)	Организация в процессе трансформации
0,7–0,8	Светло-зеленая (устойчивый успех)	АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» находится здесь
Более 0,8	Темно-зеленая (достигнутый успех)	Организация на пике успеха

Динамика:

- в 2024 г. МИУС = 0,54 (желтая зона) – организация боролась с проблемами;
- в 2025 г. МИУС = 0,74 (светло-зеленая зона) – организация улучшила ситуацию на 40 %;
- траектория (восходящая красная линия) – позитивный тренд.

Прогноз: если тренд продолжится, МИУС достигнет 0,8 в 2027–2028 гг., что будет означать достижение зоны максимального успеха.

Вывод по МИУС: АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» находится в переходной зоне ($\text{МИУС} \approx 0,74\text{--}0,76$ в 2025 г.), приближаясь к зоне устойчивого успеха. Этот результат соответствует стратегическому переходу организации от

¹ Составлено автором.

традиционного часового производства к высокотехнологичным оборонно-промышленным проектам (рисунок 22).

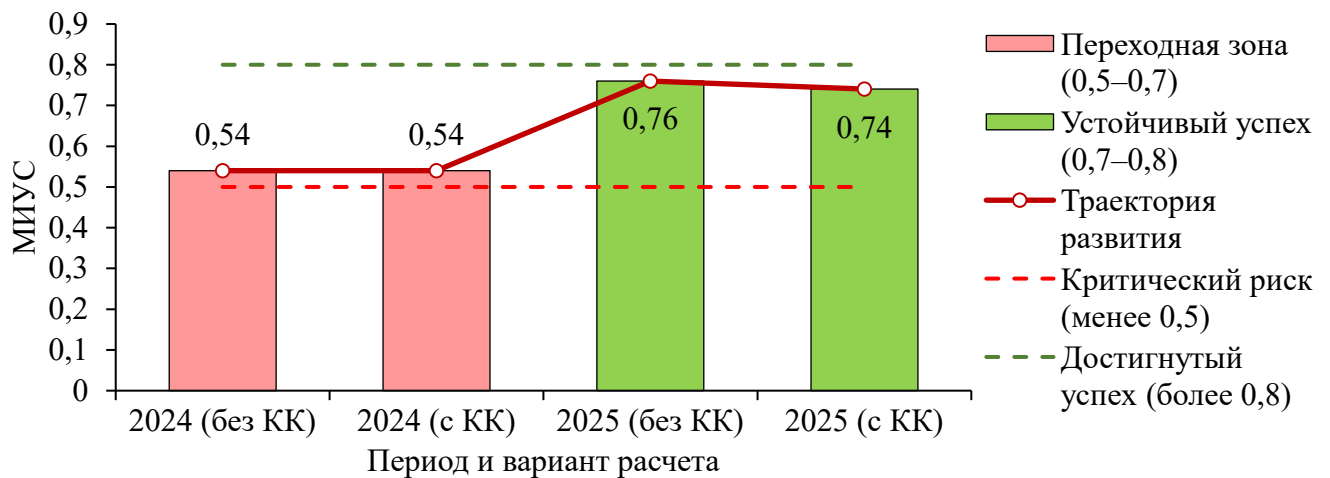


Рисунок 22 – Динамика многомерного индекса делового успеха по годам для АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»¹

Столбцы (высота показывает значение МИУС):

- в 2024 г. без когнитивной карты и с ее учетом МИУС = 0,54 (красные столбцы, критический риск);
- 2025 г. без КК = 0,76 (зеленый столбец, устойчивый успех);
- 2025 г. с КК = 0,74 (зеленый столбец, устойчивый успех).

Траектория развития (красная линия, соединяющая все четыре точки, показывает траекторию организации с течением времени) имеет восходящий тренд – позитивное развитие.

Горизонтальные пунктирные линии (границы зон):

- на уровне 0,5 – граница между критическим риском и переходной зоной;
- на уровне 0,7 – граница между переходной зоной и устойчивым успехом;
- на уровне 0,8 – граница между устойчивым успехом и достигнутым успехом.

Исходя из текущей траектории развития с применением когнитивного моделирования проводится оценка вероятных сценариев.

¹ Составлено автором.

Сценарий 1 – консервативный (вероятность 30 %):

- ГОЗ остается на уровне 70–75 %;
- убытки сокращаются до минус 5 млн р.;
- МИУС $\rightarrow 0,72$ (стабилизация в переходной зоне);
- коэффициент Альтмана $Z \approx 3,2$.

Сценарий 2 – базовый (вероятность 50 %):

- ГОЗ растет до 80 %;
- выход на точку безубыточности (+2 млн р.);
- МИУС $\rightarrow 0,80$ (вход в зону устойчивого успеха);
- коэффициент Альтмана $Z \approx 3,6$.

Сценарий 3 – оптимистичный (вероятность 20 %):

- технологический прорыв в инновационных сегментах;
- выход на рентабельность 10 %;
- МИУС $\rightarrow 0,88$ (зона достигнутого успеха);
- коэффициент Альтмана $Z \approx 4,0+$.

Расчеты показывают практическую важность рассмотрения деятельности организации через призму когнитивных карт. Наглядно видно, как меняется коэффициент Альтмана и как это сказывается на деятельности организации несмотря на то, что в конкретном данном примере финансовое состояние в исследуемые периоды и не подвержено значительным изменениям.

Проведенное расширенное исследование коэффициентов Альтмана АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» за 2024–2025 гг., интегрирующее когнитивное моделирование, социальные показатели и многомерный анализ делового успеха, позволяет констатировать:

1) организация находится в зоне финансовой устойчивости (Z -score $\approx 3,0$ – $3,5$), несмотря на наличие операционных убытков;

2) влияние когнитивной карты приводит к снижению Z -индекса на $0,1$ – $0,2$ пункта, что отражает реальные взаимовлияния факторов производства и снижает переоценку устойчивости;

3) социальный компонент (инвестиции в персонал, гарантии, занятость) становится все более значимым для долгосрочной устойчивости, компенсируя краткосрочные финансовые дефициты;

4) поле делового успеха (с асимметричным радиусом 0,70–0,90) отражает реальные стратегические приоритеты организации, где ликвидность и социальная ответственность превышают акцент на максимизацию прибыльности.

Для визуализации предложенного в процессе исследования методического подхода к оценке делового успеха и результативности стратегического управления АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» на 2027–2028 гг. в настоящем исследовании также использовалась лепестковая диаграмма (рисунок 23).

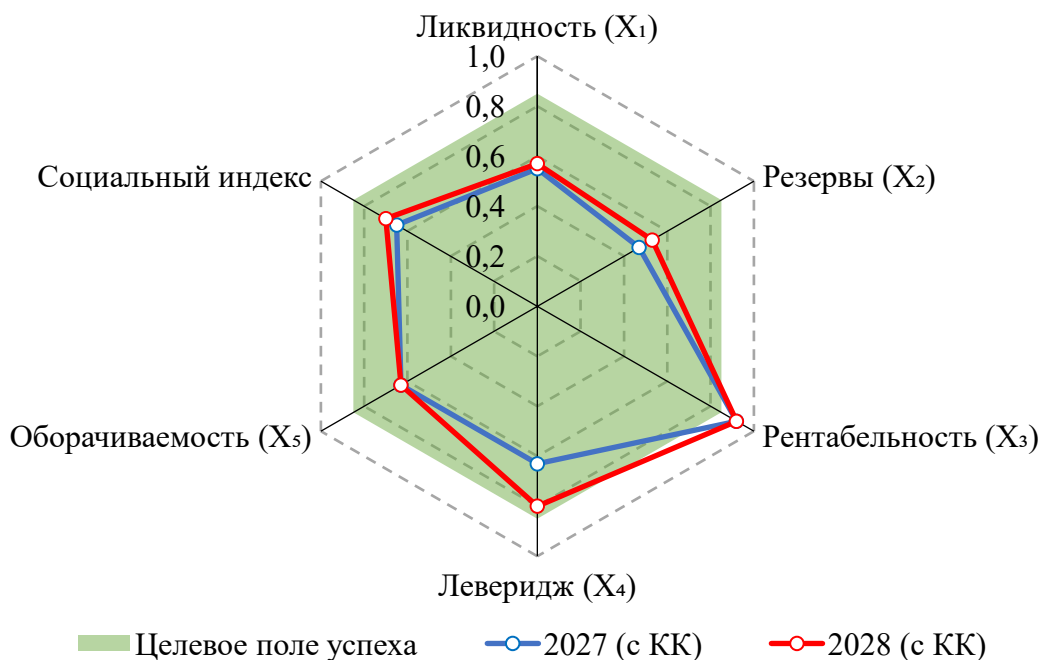


Рисунок 23 – Профиль делового успеха АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» на 2027–2028 гг.¹

По итогам исследования АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» в 2027–2028 гг. можно сделать следующие выводы:

¹ Составлено автором.

– финансовая устойчивость подтверждена. Значения коэффициента Алтмана ($Z_{2027} = 3,63$; $Z_{2028} = 3,95$) значительно превышают пороговое значение 2,99, что свидетельствует о низкой вероятности банкротства и устойчивом финансовом положении предприятия;

– положительная динамика всех ключевых показателей. Увеличение Z-score на 8,7 % за год демонстрирует укрепление финансовых позиций. Наиболее значительные улучшения достигнуты в области финансовой структуры (значение X_4 выросло на 26,9 %);

– восстановление рентабельности. Переход показателя X_2 из отрицательной зоны (минус 0,0208 в 2027 г.) в положительную (0,0385 в 2028 г.) указывает на нормализацию процесса накопления прибыли;

– устойчивость в рамках теории катастроф. Несмотря на положительный дискриминант (зона бифуркации), высокие значения потенциальной функции и расстояние от критических параметров свидетельствуют об отсутствии угрозы катастрофического перехода;

– сбалансированное развитие. Лепестковые диаграммы показывают гармоничное улучшение по всем направлениям без критических дисбалансов.

Стратегические рекомендации для АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»:

– поддержание операционной эффективности. Высокая рентабельность активов ($X_3 \approx 0,48$) является ключевым конкурентным преимуществом и требует особого внимания к обеспечивающим ее факторам;

– оптимизация структуры капитала. Продолжить курс на снижение долговой нагрузки, учитывая значительное улучшение показателя X_4 с 1,26 до 1,60;

– управление ликвидностью. Показатель X_1 на уровне 0,58–0,60 находится в приемлемом диапазоне, но существует потенциал для оптимизации структуры оборотных активов;

- накопление финансовых резервов. Положительная динамика нераспределенной прибыли должна быть продолжена для создания дополнительного финансового буфера;

- мониторинг параметров теории катастроф. Рекомендуется регулярный расчет параметров a , b и дискриминанта для своевременного выявления рисков дестабилизации.

При сохранении текущих тенденций и реализации предложенных рекомендаций прогнозируется:

- достижение Z-score на уровне 4,0–4,2 к 2025 г.;
- дальнейшее укрепление финансовой устойчивости за счет оптимизации структуры капитала;
- рост интегрального показателя делового успеха до уровня 2,3–2,5;
- сохранение предприятия в зоне финансовой стабильности с минимальными рисками.

3.3 Реализация метода теории катастроф в оценках результативности стратегического управления и делового успеха организаций

Теория катастроф, как было отмечено выше, исследует скачкообразные качественные изменения в системах, когда плавное изменение управляющих параметров приводит к резкому переходу из одного состояния в другое.

Алгоритм последовательности действий, построенных на положениях теории катастроф, приведен на рисунке 24.

Рассмотрим подробно расчеты по предложенной методике на примере организации АО НПП Челябинский часовой завод «Молния».

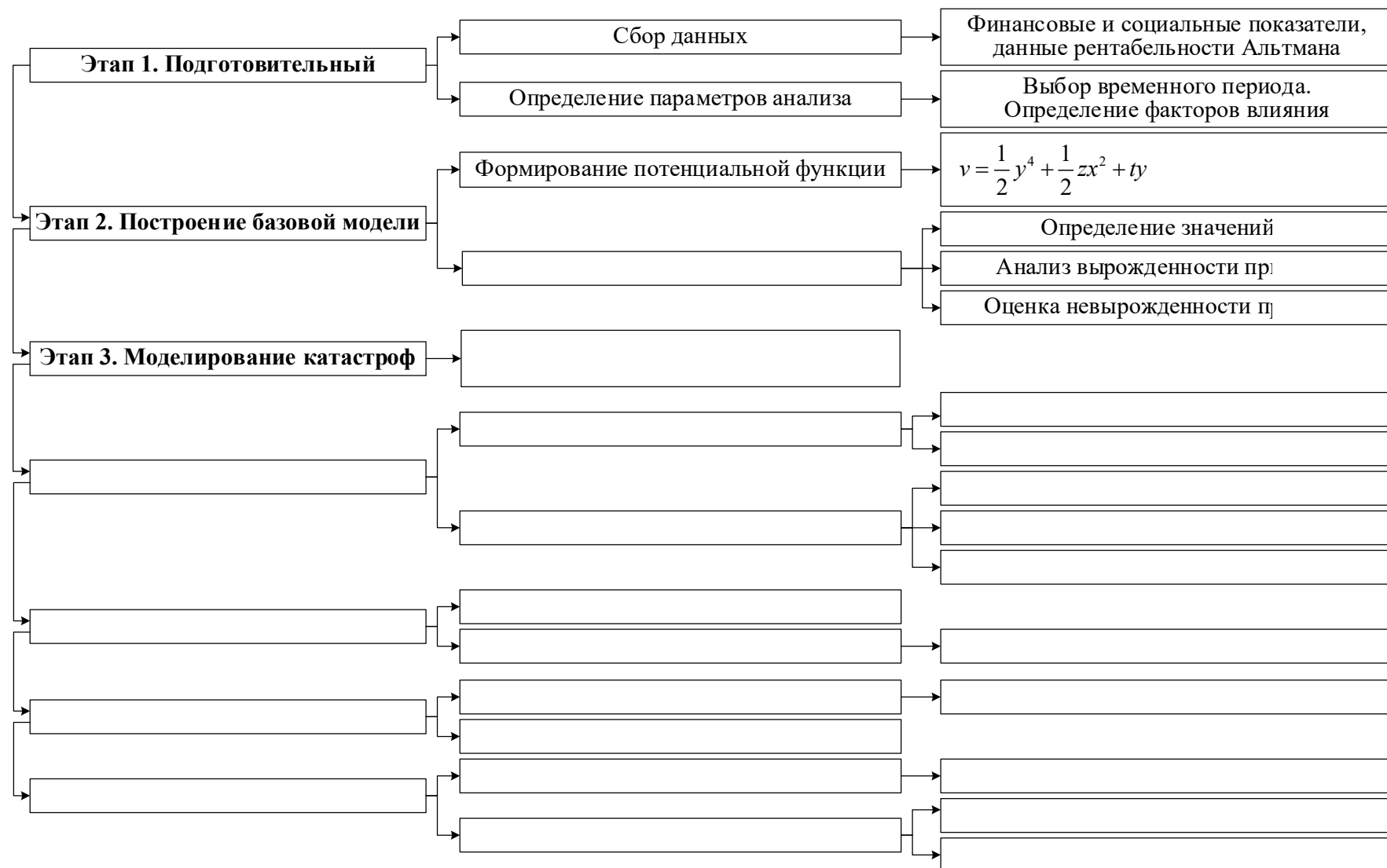


Рисунок 24 – Алгоритм последовательности действий, построенных на положениях теории катастроф¹

¹ Составлено автором.

Для финансово-хозяйственной системы воспользуемся моделью сборки (Cuspr Catastrophe), описываемой потенциальной функцией:

$$V(x; a; b) = \frac{1}{4}x^4 + \frac{1}{2}ax^2 + bx, \quad (42)$$

где x – состояние системы (Z-score коэффициента Альтмана); a – параметр расщепления (внутренние факторы: текучесть кадров, рентабельность); b – параметр смещения (временной фактор, зависит от Z-score).

Как было показано выше, значения коэффициента Альтмана колеблются от 3,004 до 3,0895.

Примем за X значение, равное 3,004, тогда:

$$V = \frac{1}{3}3,004^4 + \frac{1}{2}A \times 3,004^2 + t3,004;$$

$$V = 20,35 + 4,51A + 3,004t.$$

Если значение коэффициента Альтмана равно 3,0895, то:

$$V = \frac{1}{3}3,0895^4 + \frac{1}{2}A \times 3,0895^2 + t3,0895;$$

$$V = 20,77 + 4,77A + 3,0895t.$$

Графически данные прямые выглядят следующим образом (рисунок 25).

Используя 3D-моделирование функций $V = \frac{1}{3}3,004^4 + \frac{1}{2}A \times 3,004^2 + t3,004$ и $V = \frac{1}{3}3,0895^4 + \frac{1}{2}A \times 3,0895^2 + t3,0895$, получим следующие результаты (рисунки 26, 27).

На рисунках 26, 27 видим, что в обоих случаях АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» находится далеко от катастрофы, если бы значения коэффициента Альтмана были бы, например, 1,6.

Величина значения
коэффициента Альтмана

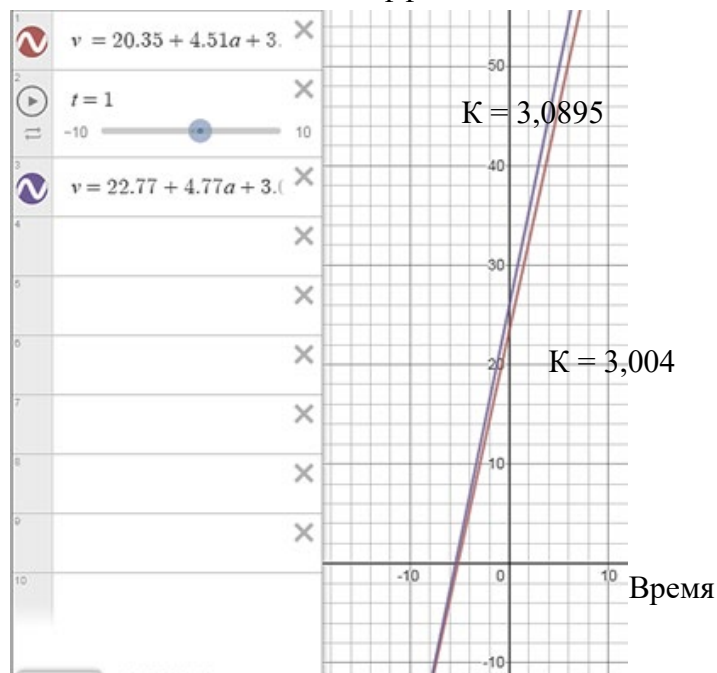


Рисунок 25 – Кривые финансовой устойчивости при разных значениях коэффициента Альтмана для АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»¹

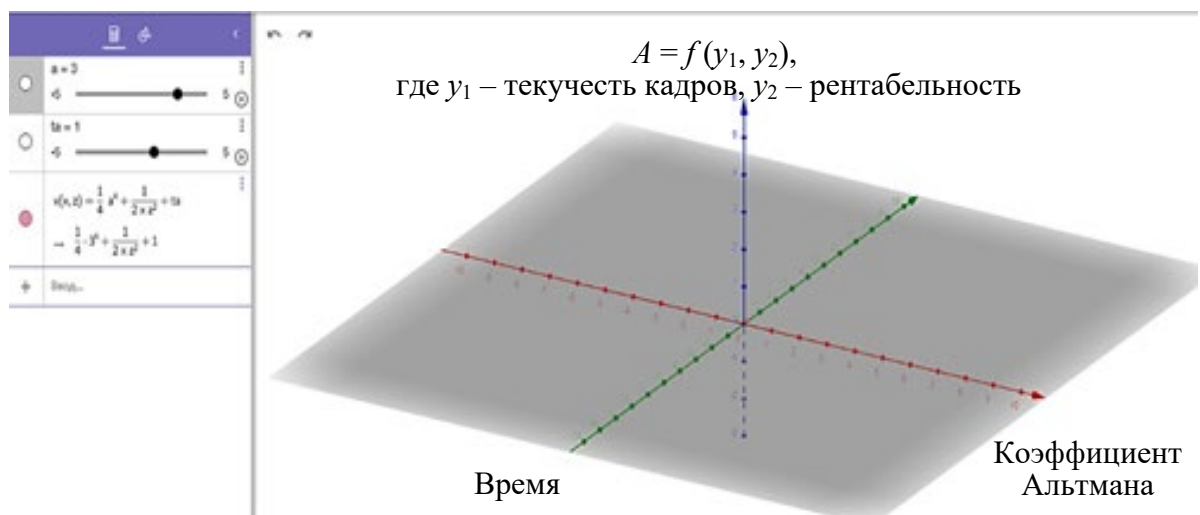


Рисунок 26 – Графическое отображение функции $V = \frac{1}{3}3,004^4 + \frac{1}{2}A \times 3,004^2 + t3,004$
(состояние организации при коэффициенте Альтмана 3,004)
для АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»²

¹ Составлено автором.

² Составлено автором.

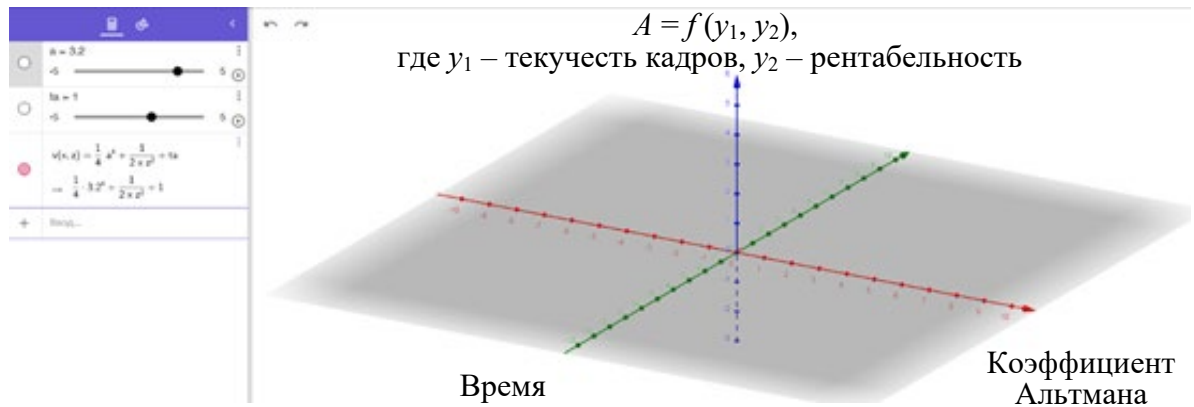


Рисунок 27 – Графическое отображение функции $V = \frac{1}{3}3,0895^4 + \frac{1}{2}A \times 3,0895^2 + t3,0895$ (состояние организации при коэффициенте Альтмана 3,0895) для АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»¹

Графическое отображение катастрофы АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» показано на рисунках 28 и 29.

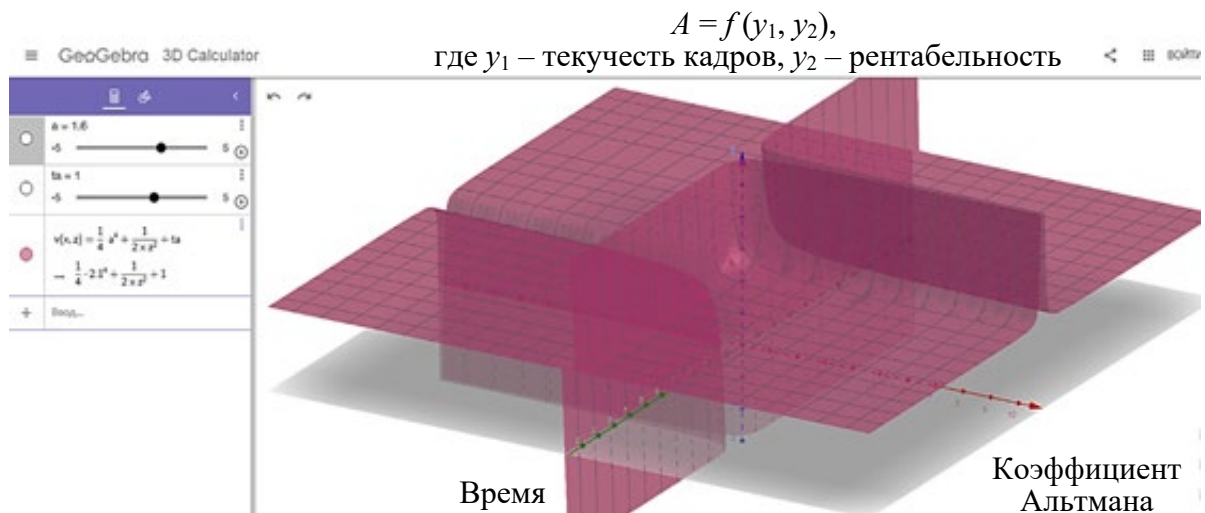


Рисунок 28 – Графическое отображение катастрофы АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» (состояние организации при коэффициенте Альтмана 1,6)²

¹ Составлено автором.

² Составлено автором.

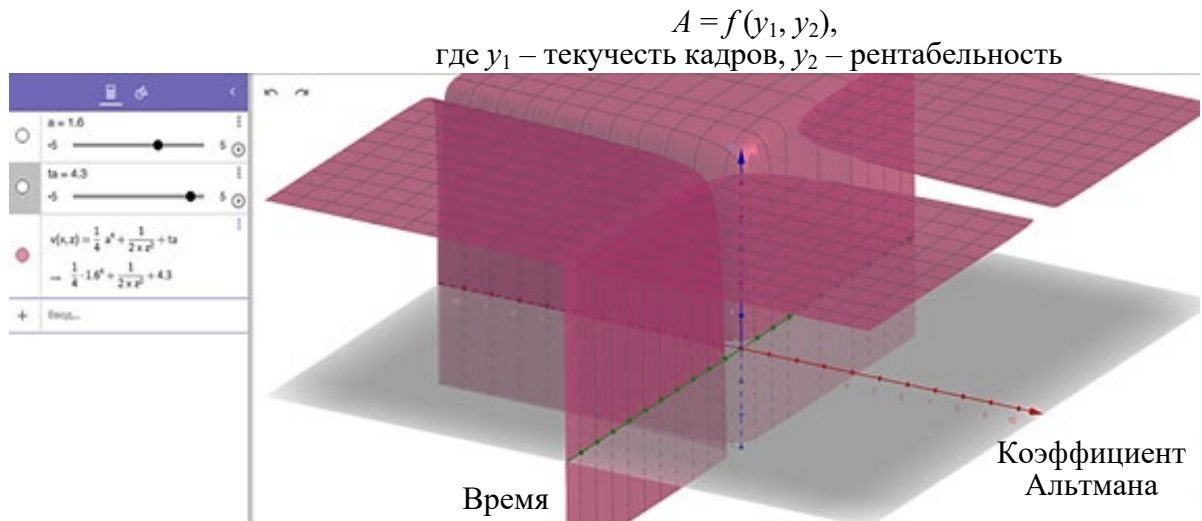


Рисунок 29 – Графическое отображение катастрофы АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» со сдвигом временной функции (состояние организации при коэффициенте Альтмана 1,6)¹

Однако в нашем случае при устойчивости организации, если сдвигать временную функцию, результаты остаются неизменными (рисунок 30).

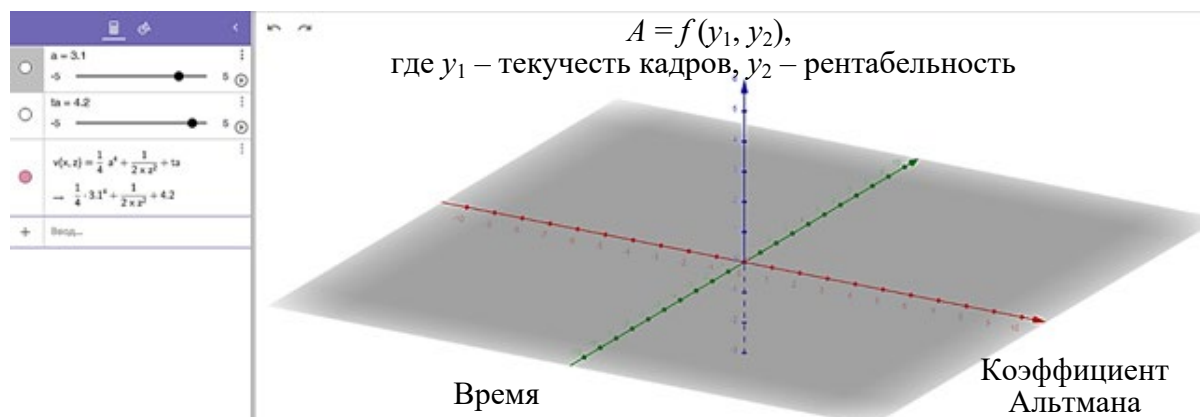


Рисунок 30 – Графическое отображение функции $V = \frac{1}{3}3,0895^4 + \frac{1}{2}A \times 3,0895^2 + t3,0895$ со сдвигом времени (состояние организации при коэффициенте Альтмана 3,08) для АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»²

¹ Составлено автором.

² Составлено автором.

При добавлении в модель значения параметра Z , которым являются социо-эколого-экономические значения АО НПП Челябинский часовой завод «Молния», расчеты показывают отсутствие катастрофы у данной организации.

В связи с вышеизложенным делаем второй вывод об отсутствии в настоящее время скачкообразного изменения системы. На отсутствие данного параметра также указывают модели, в которых происходит изменение времени и социо-эколого-экономических параметров.

Произведем расчет параметров модели для АО НПП Челябинский часовой завод «Молния».

2024 г.:

– параметр b (смещение): $b_{2024} = Z_{2024} \times t_{2024} = 3,004 \times 1 = 3,004$;

– параметр a (расщепление): $a_{2024} = -\beta_1 \times y_1 + \beta_2 \times y_2 - \gamma$, где y_1 – текучесть кадров ($\sim 12\%$); y_2 – ROA ($-7,0\%$):

$$a_{2024} = -0,5 \times 12 + 0,3 \times (-7) - 2 = -10,1.$$

Условие входа в критическую зону: $27b^2 + 4a^3 = 0$:

$$27 \times (3,004)^2 + 4 \times (-10,1)^3 = 243,6 - 4\,121,2 = -3\,877,6;$$

$$-3\,877,6 < 0.$$

Вывод: организация находится вне сборки, в области устойчивого равновесия.

2025 г.:

– параметр b (смещение): $b_{2025} = Z_{2025} \times t_{2025} = 3,526 \times 2 = 7,052$;

– параметр a (расщепление) при y_1 (текучесть) = $\sim 8\%$; y_2 (ROA) = $-7,4\%$:

$$a_{2025} = -0,5 \times 8 + 0,3 \times (-7,4) - 2 = -8,22.$$

Проверим, наблюдается ли приближение к критической зоне:

$$27 \times (7,052)^2 + 4 \times (-8,22)^3 = 1\,342,7 - 2\,219 = -876,3;$$

$$-876,3 < 0.$$

Вывод: организация приближается к границе сборки (расстояние сократилось на 77%), но остается в безопасности.

Составим сводную таблицу динамики параметров катастроф (таблица 24).

Таблица 24 – Динамика параметров катастроф 2024–2025 гг.¹

Параметр	2024	2025	Изменение	Интерпретация
a (расщепление)	–10,1	–8,22	+1,88 (↑)	Сборка сужается, система стабилизируется
b (смещение)	3,004	7,052	+4,048 (↑)	Движение вверх по оси времени
$27b^2 + 4a^2$	–3 877	–876	+3 001 (↑)	Приближение к границе (–77 %)
Расстояние до сборки	Далеко	Ближе	Сокращение	Требуется мониторинг
Потенциал V	–25,2	–12,66	+12,54 (↑)	Выход из потенциальной ямы

Интерпретация:

– параметр a улучшается (становится менее отрицательным): внутренние условия стабилизируются благодаря улучшению текучести кадров и снижению отрицательности прибыльности;

– параметр b растет: система движется вперед во времени с улучшением Z-score;

– расстояние до сборки сокращается: организация приближается, но остается в безопасности;

– потенциал становится менее отрицательным: организация выбирается из глубокой потенциальной ямы.

Графическая интерпретация показана на рисунке 31.

Оси на рисунке: параметр a (внутренние факторы) × параметр b (время).

Кривая бифуркации – черная линия, разделяющая плоскость на красную область – зону скачкообразных переходов (опасно) и зеленую область – зону стабильного равновесия (безопасно).

Позиция исследуемой организации:

– синяя точка (2024 г.): $a = -10,1$; $b = 3,004$ – далеко от границы;

– красная точка (2025 г.): $a = -8,22$; $b = 7,052$ – приблизилась на 77 %, но в безопасности;

– траектория: оранжевая стрелка вправо вверх – благоприятное направление.

¹ Составлено автором.

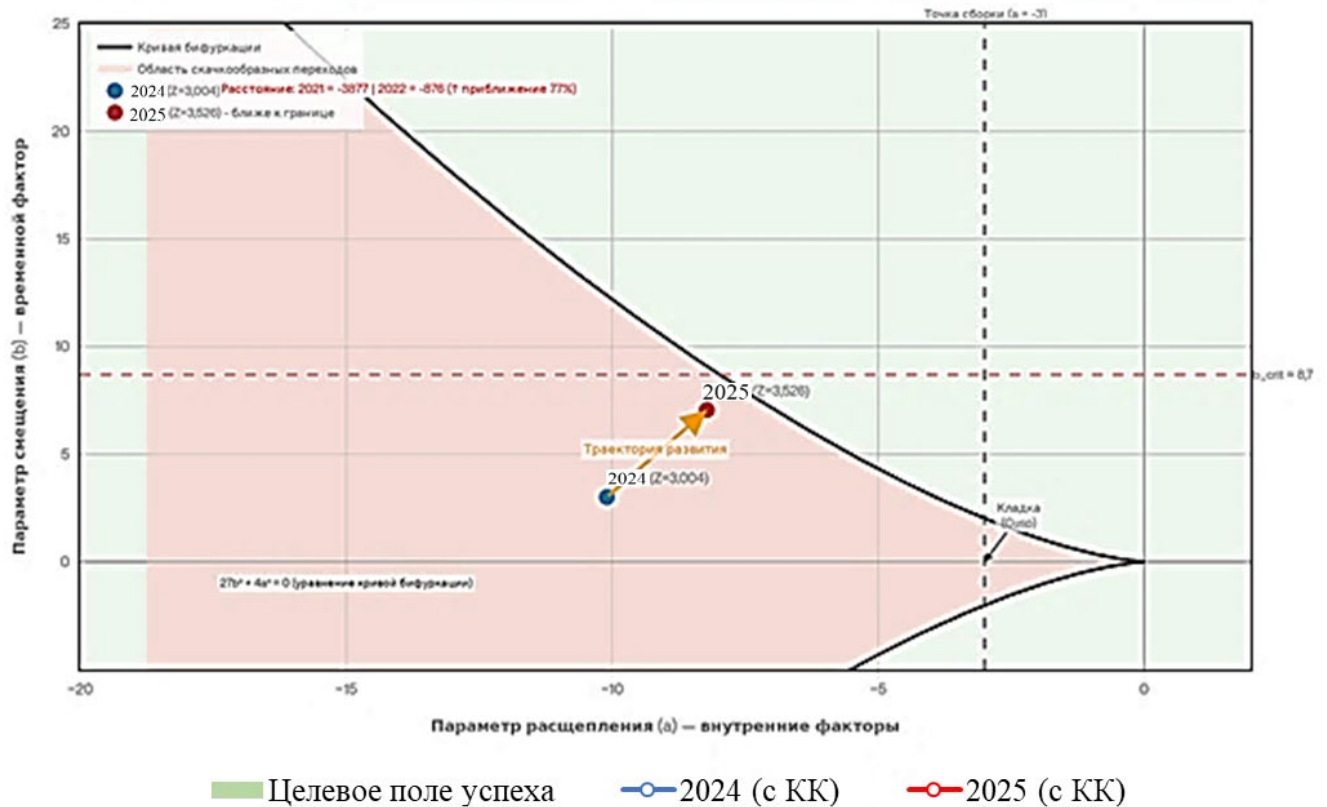


Рисунок 31 – Позиционирование АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» на фазовой плоскости сборки¹

Организация движется в правильном направлении, но требуется контроль, чтобы не допустить входа в критическую зону. При нынешней скорости приближения (сокращение на 77 % за год) организация может достичь границы в 2027–2028 гг., но это не означает катастрофу – это означает, что появятся два возможных равновесия, и управление должно выбрать верхнее (прибыльное).

На рисунке 32 изображена диаграмма потенциальной функции, используемая для описания модели сборки исследуемой организации, где ось X отражает состояние системы x (Z-score) и принимает значения от 0 до 5; ось Y – параметр расщепления a), принимающий значения от -15 до 0.

¹ Составлено автором.

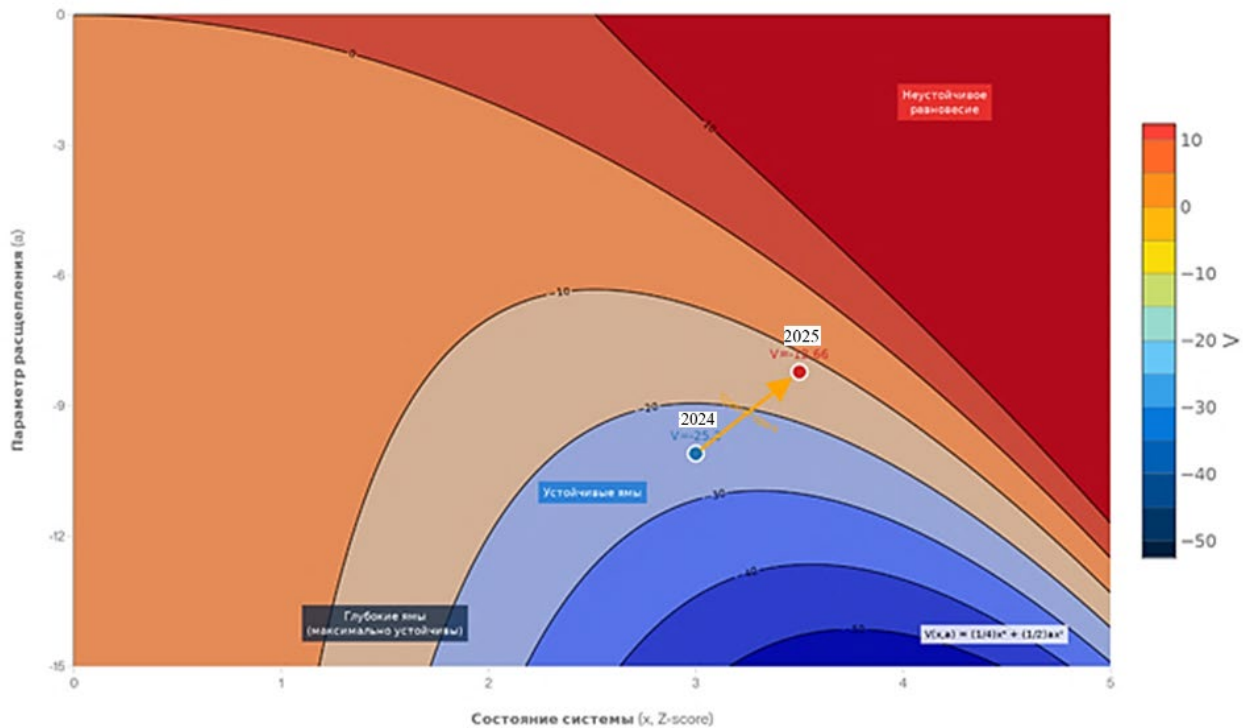


Рисунок 32 – Диаграмма потенциальной функции
АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»¹

Цветовая шкала на рисунке 32:

- темно-синий ($V < -30$): глубокие потенциальные ямы – максимально устойчивые состояния;
- голубой (V от -30 до -10): устойчивые ямы – хорошая стабильность;
- светлый (белый) ($V > 0$): плоские области – неустойчивые состояния, риск скачка.

Контурные линии показывают уровни потенциальной энергии V . Расстояние между линиями показывает крутизну рельефа. Чем теснее линии, тем более резкий переход.

Позиция организации:

- 1) синяя точка (2024 г.): $x = 3,0$; $a = -10,1$; $V = -25,2$:
 - в глубокой яме (значение V очень отрицательное);
 - состояние стабильное, но угнетенное;

¹ Составлено автором.

– организация «зажата» в узкой яме;

2) красная точка (2025 г.): $x = 3,5$; $a = -8,22$; $V = -12,66$:

– в менее глубокой яме (значение V стало менее отрицательным);

– организация начинает «расширяться» и выходить из ямы;

– стабильность остается ($V < 0$), но система становится более активной;

3) траектория:

– движение вправо ($x 3,0 \rightarrow 3,5$): Z-score растет, состояние системы улучшается;

– движение вверх ($a -10,1 \rightarrow -8,22$): параметр a становится менее отрицательным, внутренние условия стабилизируются.

Организация АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» выбирается из глубокой потенциальной ямы, оставаясь при этом в устойчивом состоянии: отмечается сохранение стабильности (V остается отрицательным) при одновременном усилении активности системы;

Точка бифуркации – это точка на фазовой плоскости (a, b) , где система переходит из состояния с одним устойчивым равновесием в состояние с двумя (или нулем) равновесиями. На диаграмме бифуркации это точка с координатами $a \approx -3$; $b \approx 0$, называемая складкой (от англ. cusp point).

Были исследованы критические значения для организации:

1) критическая граница b :

– кривая бифуркации задается уравнением $b = 2(|a|/3)^{3/2}$;

– для организации с параметром $a \in [-10; -8]$ $b_{crit} = 2(9/3)^{3/2} = 2 \times 31,5 \approx 10,4$;

2) текущее положение организации:

– 2024 г.: $b = 3,004 < 10,4$ (далеко);

– 2025 г.: $b = 7,052 < 10,4$ (приближается);

– запас $\sim 3,4$ ед. (34 % буфера).

Также особо отметим, что асимметричное поле на лепестковой диаграмме (радиус 0,60–0,90) соответствует именно этой зоне переходности (см. рисунок 20):

– организация находится на границе переходных состояний;

– малейшие внешние потрясения могут спровоцировать скачок;

– но управление параметрами a и b может предотвратить катастрофу.

Подводя итоги параграфа, можно сделать следующие выводы:

1) организация в безопасности: $27b^2 + 4a^3 = -876 < 0 \rightarrow$ организация вне критической зоны сборки; расстояние до границы скачков – 3,3 ед. (32 % буфера);

2) требуется мониторинг:

– расстояние сократилось на 77 % за год;

– при нынешней скорости граница может быть достигнута в 2027–2028 гг.;

– данное явление не оценивается как катастрофа – это появление бифуркации (две возможные стратегии);

3) благоприятная траектория:

– параметр a улучшается (становится менее отрицательным);

– параметр b растет, но контролируемо;

– потенциал V становится менее отрицательным $\rightarrow$ выход из ямы.

Основное отличие применения теории катастроф от Z-score анализа заключается в том, что Z-score показывает текущее состояние, а теория катастроф показывает, будут ли скачки и когда, позволяя предпринять упреждающие меры.

На основе вышеизложенного построим таблицу 25, где представлен сценарный анализ исследуемой организации на 2027–2028 гг.

Таблица 25 – Сценарный анализ на 2027–2028 гг.¹

Сценарий	Вероятность, %	$a_{2027-2028}$	$b_{2027-2028}$	Результат
Благоприятный	50	–5	8,5	Вход в зону максимума без скачков
Консервативный	30	–8	8,0	Стабилизация в переходной зоне
Критический	20	–10	10,0	Вход в зону бифуркаций

Все сценарии сохраняют финансовую устойчивость ($Z > 3,0$) с улучшением МИУС от текущего значения 0,74; базовый сценарий наиболее вероятен при росте

¹ Составлено автором.

ГОЗ до 80 % и выходе на безубыточность. Риски минимальны при мониторинге ROA и долговой нагрузки, с рекомендацией достичь прибыльности к 2027–2028 гг.

В таблице 26 отражены параметры катастроф, применимые для исследуемой организации на 2027–2028 гг.

Таблица 26 – Динамика параметров катастроф 2027–2028 гг.¹

Параметр	2027 г.	2028 г.	Динамика, %
Параметр a	0,8800	1,1245	+27,8
Параметр b	5,4504	7,9008	+44,9
Дискриминант D	804,81	1 691,09	+110,1
Потенциал V	17,9664	20,8980	+16,3

Положительные значения дискриминанта ($D > 0$) в обоих периодах указывают на нахождение предприятия в зоне потенциальной бифуркации. Однако высокие значения потенциальной функции V и устойчивый рост параметров a и b свидетельствуют о движении в направлении более устойчивого состояния.

Увеличение параметра a (+27,8 %) отражает укрепление внутренних управленческих механизмов и операционной эффективности. Увеличение параметра b (+44,9 %) демонстрирует усиление позитивного влияния внешних факторов и рыночных условий.

Для АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» теория катастроф подтверждает, что:

- организация находится в безопасности и движется в правильном направлении;
- требуется активное управление параметром a (выход на прибыльность) и контроль b (Z-score);
- при сохранении тренда организация достигнет максимальной стабильности в 2027–2028 гг. без скачкообразных переходов.

¹ Составлено автором.

Рекомендация: включить мониторинг параметров a и b в систему управления рисками организации как дополнение к ежеквартальному анализу Z-score Альтмана и МИУС.

Практический вывод: организация находится в процессе успешной трансформации, движется в правильном направлении, но требует активного управления параметрами финансовой и социальной политики для избежания входа в критическую зону катастрофических скачков. При сохранении текущего тренда инвестирования в персонал и диверсификации производства организация достигнет зоны устойчивого успеха ($\text{МИУС} > 0,8$) в 2027–2028 гг.

Выводы по третьей главе

В процессе апробации разработанного инструментария анализа и оценки результативности стратегического управления на базе организаций Челябинской и Свердловской областей доказана практическая применимость предложенной четырехэтапной модели комплексной оценки делового успеха организации. Установлено, что интеграция когнитивного моделирования и теории катастроф позволяет не только диагностировать текущее состояние хозяйствующего субъекта, но и прогнозировать критические моменты скачкообразного перехода системы в качественно новое состояние.

Разработан и апробирован алгоритм составления когнитивных карт, включающий определение цели и границ исследования, выделение уровней анализа (макро-, мезо-, микроуровень), выбор ключевых концептов, определение связей между элементами, оценку интенсивности взаимодействий, визуализацию карты, валидацию модели и документирование результатов. На примере АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» доказано, что учет влияния когнитивной карты приводит к корректировке коэффициента Альтмана на 0,1–0,2 пункта, что отражает

реальные взаимовлияния факторов производства и снижает переоценку финансовой устойчивости организации.

Обоснована необходимость расширения пятифакторной модели Альтмана за счет интеграции социальных показателей. Установлено, что социальный компонент (инвестиции в персонал, расходы на оплату труда, отчисления на социальные нужды, текучесть кадров) становится все более значимым для долгосрочной устойчивости организации, компенсируя краткосрочные финансовые дефициты. На основе анализа данных АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» выявлено, что стратегия организации отражает стратегический курс на укрепление социального капитала как фактора долгосрочной конкурентоспособности.

Разработан авторский многомерный индекс делового успеха (МИУС), представляющий собой интегральный показатель, объединяющий пять нормированных компонентов модели Альтмана и агрегированный социальный индекс. Доказано, что применение МИУС позволяет осуществлять многомерную оценку состояния организации с учетом как финансовых, так и социальных аспектов деятельности. Установлены критерии зонирования: $МИУС < 0,5$ соответствует критической зоне риска банкротства; $0,5–0,7$ – переходной зоне трансформации; $0,7–0,8$ – зоне устойчивого успеха; более $0,8$ – зоне достигнутого делового успеха. Апробация на примере АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» показала увеличение МИУС с $0,54$ в 2024 г. до $0,74$ в 2025 г., что свидетельствует о положительной траектории развития организации и приближении к зоне устойчивого успеха.

Обоснована концепция асимметричного поля делового успеха, визуализируемого с помощью лепестковой (радарной) диаграммы. Доказано, что поле делового успеха не является идеальным кругом, а имеет асимметричную форму с различными радиусами для различных компонентов в зависимости от их стратегической значимости. Для исследованных организаций установлены приоритеты: ликвидность (радиус поля $0,90$) и социальный индекс (радиус $0,85$) получают высший приоритет, рентабельность в краткосрочной перспективе (радиус $0,60$) – низший приоритет при стратегической трансформации. Данный подход позволяет учитывать

специфику отраслевой принадлежности и стратегические цели конкретной организации.

Разработан и апробирован алгоритм применения теории катастроф для оценки результативности стратегического управления, включающий подготовительный этап, построение базовой модели, моделирование катастроф, анализ устойчивости, прогнозирование, разработку рекомендаций и валидацию результатов. Установлено, что для финансово-хозяйственной системы целесообразно использовать модель сборки (Cusp Catastrophe), описываемую потенциальной функцией $V(x, A, t) = x^4 + ax^2 + bx$, где x – состояние системы (Z-score коэффициента Альтмана), a – параметр расщепления (внутренние факторы: текучесть кадров, рентабельность), b – параметр смещения (временной фактор).

На примере АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» доказано, что организация в период 2024–2025 гг. находилась в безопасной зоне ($27b^2 + 4a^3 < 0$), вне критической зоны скачкообразных переходов. Отмечено, что расстояние до границы катастрофы сократилось на 77 % за год (от -3877 в 2024 г. до -876 в 2025 г.), что требует активного мониторинга параметров финансовой и социальной политики. Установлено, что параметр расщепления a улучшился с $-10,1$ до $-8,22$, что свидетельствует о стабилизации внутренних условий благодаря снижению текучести кадров и частичному улучшению операционных показателей. Параметр смещения b вырос с $3,004$ до $7,052$, отражая движение системы вперед во времени с улучшением Z-score.

Разработан сценарный анализ на основе параметров теории катастроф для прогнозирования состояния организации на период 2027–2028 гг. Установлено, что при благоприятном сценарии (вероятность 50 %) параметр a достигнет уровня -5 , параметр $b = 8,5$, что обеспечит вход организации в зону максимальной стабильности без скачкообразных переходов. При консервативном сценарии (вероятность 30 %) ожидается стабилизация в переходной зоне ($a = -8$; $b = 8$). Критический сценарий (вероятность 20 %) предполагает вход в зону бифуркаций ($a = -10$; $b = 10$), требующую экстренных управленческих решений.

Обоснованы методические рекомендации по практическому применению разработанного инструментария для различных категорий хозяйствующих субъектов. Установлено, что для организаций, реализующих стратегические подходы в управлении (средний и крупный бизнес), необходимо создание группы аналитиков-профессионалов на постоянной основе, отвечающих за своевременное информирование руководителей о возможных угрозах и рисках, возникающих в процессе реализации стратегии. Для малого бизнеса, исходя из размеров организации, кадрового потенциала и масштабов производства, достаточно иметь подготовленного специалиста или привлекать его на проектной основе в зависимости от стратегических задач и состояния внешней среды.

Разработаны практические рекомендации по интерпретации результатов комплексной оценки делового успеха. Доказано, что на каждом этапе исследования и оценки делового успеха организации возможна разработка мероприятий по корректировке стратегических задач или изменению прежней стратегии.

Отмечено, что практическое назначение разработанных методических рекомендаций состоит в предоставлении управленческому персоналу организаций инструментария для оперативного принятия эффективных решений в условиях непрерывно меняющейся внешней среды. Предложенные методические подходы позволяют учитывать большое количество факторов и негативные изменения внутренней и внешней среды организации, что особенно актуально в условиях высокой турбулентности рынка и необходимости быстрого реагирования на происходящие изменения. Методические рекомендации предназначены для применения руководителями и специалистами служб стратегического планирования организаций промышленного сектора, консультантами в области стратегического менеджмента, аналитиками финансово-экономических служб, а также могут быть использованы в образовательном процессе при подготовке магистров и аспирантов по направлениям «Менеджмент» и «Экономика».

Установлено, что ключевым практическим преимуществом предложенного инструментария является его способность выявлять ранние сигналы приближения организации к критическим точкам бифуркации задолго до наступления кризисных

явлений. В отличие от классических финансовых методов анализа, показывающих текущее состояние организации, теория катастроф позволяет прогнозировать момент и характер скачкообразных изменений, предоставляя управленческому персоналу временное окно для принятия упреждающих мер. Когнитивное моделирование, в свою очередь, визуализирует причинно-следственные связи между факторами успеха и позволяет оценивать последствия альтернативных управленческих решений до их реализации.

Таким образом, результаты апробации подтверждают, что разработанный инструментарий обеспечивает комплексную оценку результативности стратегического управления организации с учетом финансовых, социальных и временных аспектов, позволяет прогнозировать критические точки развития и формировать обоснованные стратегические решения для достижения устойчивого делового успеха.

Заключение

Современная архитектура мирового экономического пространства претерпевает фундаментальный сдвиг, обусловленный исчерпанием объяснительной и прогностической способности классических детерминированных моделей управления. Традиционные методы стратегического менеджмента, сформированные в рамках неоклассической парадигмы, базировались на предпосылках линейности, предсказуемости и стационарности рыночных процессов. Однако в условиях глобальной турбулентности, характеризующейся синергетическим воздействием геополитических шоков, технологических сингулярностей и социоэкологических вызовов, данные модели демонстрируют критическую неэффективность.

Для российского бизнеса, функционирующего в зоне высокой неопределенности, игнорирование нелинейного характера экономических процессов и эмерджентных свойств систем ведет к утрате стратегической устойчивости. Наблюдаемый кризис детерминизма требует решительного перехода к междисциплинарному синтезу, интегрирующему аппарат нелинейной динамики и когнитивного моделирования. В данном контексте успех организации должен быть переосмыслен не как статичное достижение финансовых индикаторов, а как динамический аттрактор в многомерном пространстве-времени, что предопределяет актуальность и научную глубину исследования.

Этот методологический поворот позволяет рассматривать организацию как открытую диссипативную систему, успех которой зависит от способности менеджмента идентифицировать точки бифуркации и управлять ими.

Научная новизна исследования начинается с фундаментальной переработки категории «деловой успех организации». В работе совершен отход от узкофункционального понимания успеха как максимизации прибыли и предложена авторская системная дефиниция. Деловой успех определен как достижение высокого интегрального результата деятельности, характеризующего реализацию стратегических целей при максимальном и рациональном использовании совокупного ресурсного

потенциала, интеллектуального капитала руководства и творческой энергии коллектива в условиях изменчивости внешней среды, технологических укладов и геополитических трансформаций.

Стоит отметить глубину перехода от понимания успеха как фиксации результата к его трактовке как способности системы сохранять динамическое равновесие в многомерном хронотопе. В данной интерпретации успех выступает базовой характеристикой результативности стратегического управления. Он интегрирует в себе не только экономическую эффективность, но и адаптивную устойчивость системы. В работе подчеркивается, что в условиях нестабильности успех является переменной величиной, зависящей от конфигурации социального, экологического и информационного пространства. Таким образом, заложен фундамент для формирования новой метрики стратегического анализа, где успех рассматривается как кинетическая характеристика жизнеспособности организации.

Смена парадигмы дефиниции неизбежно требует выявления внутренних детерминант, которые обеспечивают это динамическое равновесие, оставаясь невидимыми для традиционных систем учета.

Особую теоретическую значимость представляет авторская концепция скрытых факторов делового успеха, базирующаяся на теории катастроф. В работе показано, что классический стратегический анализ оперирует лишь вершиной айсберга – явными факторами, в то время как судьба организации определяется имплицитными переменными: временем, глубиной и нетривиальностью знаний руководства, а также способностью системы к адекватному восприятию фактов.

Эти факторы обладают квантовыми характеристиками: они находятся в вероятностном состоянии, проявляют нелинейность и способны к скачкообразным изменениям. Игнорирование этих параметров ведет к фундаментальной неполноте стратегических прогнозов. В работе вводится понятие хронотопа организации – неразрывного единства пространственных и временных характеристик бизнес-процессов. Скрытые факторы, такие как уровень корпоративной культуры или этический капитал топ-менеджмента, выступают в роли связующей «ткани», определяющей переход системы от порядка к хаосу и обратно. Интеграция социальных и экологических аспектов в структуру факторов позволяет рассматривать организацию

как элемент глобальной экосистемы. С научной точки зрения выявление этих неявных связей позволяет преодолеть механистичность менеджмента и перейти к управлению смыслами и вероятностями.

Для визуализации и количественной оценки влияния этих имплицитных переменных в работе предложен специализированный инструментарий когнитивного картирования ландшафта.

В качестве методологического ответа на вызовы неопределенности автором разработана оригинальная методика построения многоуровневых когнитивных карт. Структура предложенной карты объединяет три ключевых измерения:

- макроуровень: включает геополитические векторы, инфляционные тренды, технологический прогресс региона и экологическую обстановку;
- мезоуровень: фокусируется на активах, оборотном капитале, операционной прибыли и внедрении систем бережливого производства ($5C + 1$);
- микроуровень: концентрирует внимание на знаниях руководства, дисбалансе интересов стейкхолдеров, правильности подбора коллектива и способности к восприятию фактов.

Принципиальной инновацией является введение в когнитивную карту горизонтальной оси времени. Это трансформирует статичный граф в динамическую модель, позволяющую отслеживать эволюцию взаимосвязей между концептами. В работе демонстрируется, что интеграция данных когнитивного моделирования в классическую пятифакторную модель Альтмана (Z-score) позволяет скорректировать финансовый прогноз, сделав его чувствительным к нефинансовым шокам. Например, вес влияния социальных факторов на выручку (коэффициент 0,9 в модели) доказывает, что удовлетворенность персонала и текучесть кадров являются прямыми предикторами будущей финансовой устойчивости. Такая модификация делает модель Альтмана релевантной для современного волатильного рынка.

Когнитивные карты позволяют не только визуализировать связи, но и выявить потенциальные зоны потери устойчивости, которые могут привести к системным катастрофам.

Научная новизна исследования достигает своего апогея в применении математического аппарата теории катастроф к задачам менеджмента. Используются мо-

дели типа «складка» и «сборка» Уитни для формализации качественных скачков в состоянии организации.

Вводится концепция линии уровня энергии как характеристики кинетического потенциала организации. Особое внимание уделяется анализу дискриминанта, определяющего устойчивость. При положительном значении система обладает одним устойчивым состоянием равновесия. При отрицательном (отрицательная рентабельность и высокая текучесть кадров) возникает область бифуркации – «сборка» Уитни, где малейшее изменение внешнего фактора может привести к внезапному обрушению системы в «точку схода». Обосновано, что граница $z = 0$ в теории Альтмана является лишь частным случаем критической области, которую теория катастроф описывает как многообразие положений равновесия. Этот подход позволяет менеджменту определять «порог прочности» организации до того, как финансовые показатели зафиксируют крах.

Логическим завершением теоретических рассуждений становится разработка интегрального индекса, объединяющего финансовые и социальные детерминанты успеха.

Для практической реализации предложенной концепции, разработан многомерный индекс делового успеха (МИУС). Данный показатель рассчитывается как среднее арифметическое нормированных значений шести переменных. Например, рост расходов на социальные нужды в 2025 г. на 17,7 % рассматривается автором как фактор, повышающий долгосрочную выживаемость системы.

Методология МИУС предполагает визуализацию поля успеха на лепестковой диаграмме. Показано, что поле успеха современного предприятия неизбежно асимметрично. В периоды трансформации приоритет ликвидности и социального капитала над краткосрочной рентабельностью является единственно верной стратегией. На диаграмме это выглядит как смещение профиля организации к осям социальной ответственности. Автор предлагает шкалу интерпретации МИУС: от критического риска (менее 0,5) до зоны достигнутого успеха (более 0,8). МИУС позволяет не просто фиксировать текущее состояние, но и оценивать траекторию движения организации в фазовом пространстве.

Практическая валидация данной модели была проведена на базе реального сектора экономики, что подтверждает высокую прикладную значимость работы.

Эмпирическая база исследования включает глубокий анализ деятельности АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» за период 2024–2025 гг. В 2025 г. расходы на оплату труда предприятия составили 81 435 тыс. р. (плюс 18,6 % к предыдущему периоду), что на фоне операционных убытков традиционно могло быть оценено негативно. Однако применение методики МИУС показало рост индекса с 0,54 до 0,74–0,76. Это свидетельствует о переходе организации в зону устойчивого успеха через укрепление социального капитала и материально-технической базы в условиях переориентации на высокотехнологичный государственный оборонный заказ (доля ГОЗ составляет 73 % в 2025 г.).

Диссертантом сформирован прогноз развития на 2027–2028 гг., согласно которому Z-score предприятия достигнет значения 3,95. В рамках теории катастроф доказано, что АО НПП Челябинский часовой завод «Молния» успешно преодолело «точку схода», нарастив кинетический потенциал через диверсификацию. Представлены три сценария развития.

Подводя итоги, отметим, что данная работа представляет собой завершенное научно-квалификационное исследование, вносящее существенный вклад в теорию и методику стратегического менеджмента. Теоретическая значимость работы заключается в расширении представлений о результативности управления через призму нелинейной динамики и теории катастроф, с помощью которых удалось преодолеть ограниченность детерминированных моделей.

Разработанный МИУС и аппарат теории катастроф позволяют не только идентифицировать угрозы, но и прогнозировать моменты качественной трансформации бизнеса, что критически важно в условиях глобальной нестабильности. Внедрение данных результатов обеспечит российским организациям перейти от реактивного выживания к стратегическому лидерству, основанному на своевременном использовании скрытых ресурсов и упреждающем управлении, что задает новый вектор развития управленческой мысли, соответствующий вызовам XXI века.

Список литературы

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. / Д. Аакер. – 7-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 495 с. – ISBN 978-5-459-00581-3.
2. Авилкина, А. С. Оценка влияния финансовых рисков на эффективность деятельности организации / А. С. Авилкина, А. А. Целыковская // Экономика и эффективность организации производства. – 2020. – № 32. – С. 101–103. – EDN HUONAP.
3. Адельсеитова, Э. Б. Сравнительный анализ моделей управления персоналом США и Японии / Э. Б. Адельсеитова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2019. – № 1 (63). – С. 43–47. – EDN EGRJEF.
4. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпораций : пер. с англ. / И. К. Адизес. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с. – ISBN 978-5-0005-7151-4.
5. Азарнова, Т. В. Повышение эффективности методов управления развитием персонала на основе нейросетевых моделей и нечетких экспертных технологий / Т. В. Азарнова, В. В. Степин, И. Н. Щепина // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 3. – С. 121–130. – EDN TBPWSJ.
6. Азарнова, Т. В. Процедура обработки экспертной лингвистической информации при формировании моделей компетенций сотрудников коллекторского подразделения банка / Т. В. Азарнова, Р. В. Рындин, И. Н. Терновых // Современная экономика: проблемы и решения. – 2012. – № 3 (27). – С. 117–129. – EDN RDLZFD.
7. Алабугин, А. А. Оценка дисбаланса межгрупповых и организационных интересов по факторам устойчивого развития / А. А. Алабугин, Д. А. Шагеев // Современная экономика и управление: подходы, концепции, модели : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 25 января 2014 г.). – Саратов : Наука, 2014. – С. 307–320.
8. Алабугин, А. А. Регулирование дисбаланса целевых характеристик развития предприятия методами теории заинтересованных сторон / А. А. Алабугин,

Д. А. Шагеев // Актуальные проблемы экономики современной России : сб. науч. тр. по материалам VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Йошкар-Ола, 28 января 2012 г.) : в 2 ч. – Йошкар-Ола : Коллоквиум, 2012. – Ч. 1. – С. 32–39.

9. Алабугин, А. А. Формирование адаптационного механизма в системе управления развитием промышленных предприятий : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Алабугин Анатолий Алексеевич. – Челябинск, 2007. – 41 с. – EDN NJDIWT.

10. Алексанян, С. С. Факторы, влияющие на эффективность деятельности коммерческой организации / С. С. Алексанян // Вестник науки. – 2024. – Т. 2, № 5 (74). – С. 20–25. – EDN JGQOTX.

11. Андреева, И. В. Организационная культура / И. В. Андреева, О. Б. Бетина. – Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2011. – 200 с. – ISBN 978-5-9978-0096-3. – EDN QVBPVF.

12. Ансофф, И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с. – EDN TENUCH.

13. Арнольд, В. И. Теория катастроф / В. И. Арнольд. – 3-е изд., доп. – Москва : Наука, 1990. – 126 с. – ISBN 5-02-014271-9.

14. Афанасьева, Л. А. Основные компоненты финансовой стратегии на основе актуализации устойчивого финансового развития организации в современных условиях / Л. А. Афанасьева, И. В. Репин // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6 (65). – С. 1086–1089. – EDN GCSXNK.

15. Бакирова, А. М. Деловые коммуникации как фактор повышения результативности компании / А. М. Бакирова, С. В. Пирогова // Universum: экономика и юриспруденция. – 2022. – № 5 (92). – С. 8–10. – EDN EQSPZU.

16. Бледнова, Е. Н. Прогноз показателей повышения эффективности использования оборотных средств организации / Е. Н. Бледнова // Colloquium-journal. – 2020. – № 9-6 (61). – С. 36. – DOI 10.24411/2520-6990-2020-11619. – EDN SNEPHT.

17. Букреев, А. М. Этапы и цели механизма управления устойчивого развития / А. М. Букреев, Е. Н. Рыжков // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2011. – Т. 7, № 2. – С. 74–75. – EDN NDIOGF.

18. Бурмистрова, И. К. Математические методы анализа рынка / И. К. Бурмистрова. – Саратов : СГСЭУ, 2012. – 44 с.
19. Бурцева, А. Д. Теория катастроф: подходы к исследованию и применение / А. Д. Бурцева, М. П. Воронов // Международный журнал экспериментального образования. – 2016. – № 8. – С. 43–52. – EDN WKSQRV.
20. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер. – Москва : Прогресс, 1990. – 808 с. – ISBN 5-01-001584-6. – EDN SGUYOR.
21. Виноградова, Н. П. Экономика делового успеха / Н. П. Виноградова, А. А. Попова, А. Н. Попов. – Москва : Академия естествознания, 2017. – 252 с. – ISBN 978-5-91327-447-2. – DOI 10.17513/np.224. – EDN YNDUFJ.
22. Герсонская, И. В. Эффективность использования оборотных средств как механизм устойчивого развития организации / И. В. Герсонская, Л. Р. Ганьшина // Инновационная экономика и право. – 2023. – № 1 (24). – С. 89–96. – DOI 10.53015/2782-263X_2023_1_89. – EDN HPIXB.
23. Гирин, А. Эффективность организации с успешным внедрением ERP-системы / А. Гирин // Проблемы и тенденции развития менеджмента и маркетинга в условиях трансформации общества : материалы Всерос. (с иностр. участием) науч.-практ. конф. (Москва, 8 ноября 2023 г.). – Москва : ММУ, 2024. – С. 39–46. – EDN ALDKWB.
24. Глухов, В. В. Экономические основы экологии / В. В. Глухов, Т. П. Некрасова. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 384 с. – ISBN 5-94723-570-6. – EDN WQBNJD.
25. Глызин, С. Д. Бифуркационные процессы и хаотические колебания в цепочках связанных осцилляторов : дис. ... д-ра физ.-мат. наук : 01.01.02 / Глызин Сергей Дмитриевич. – Ярославль, 2009. – 318 с.
26. Голобоков, А. С. Становление и развитие единой модели европейского менеджмента на современном этапе / А. С. Голобоков, А. В. Косырев // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6, № 1 (18). – С. 84–86. – EDN YLDYKH.

27. Горелова, Г. В. Когнитивный подход к имитационному моделированию сложных систем / Г. В. Горелова // Известия ЮФУ. Технические науки. – 2013. – № 3(140). – С. 239–250. – EDN PYMNEB.
28. Грибовский, С. В. Математические методы оценки стоимости недвижимого имущества / С. В. Грибовский, С. А. Сивец. – Москва : Финансы и статистика, 2008. – 366 с. – ISBN 978-5-279-03330-0.
29. Гродинская, А. Н. Социо-эколого-экономические составляющие управления устойчивым развитием промышленных предприятий / А. Н. Гродинская // Экономический вектор. – 2015. – № 4 (3). – С. 59–62. – EDN VPCGQJ.
30. Гусейнов, А. С. Анализ экономического состояния организации и перспективы развития / А. С. Гусейнов // Научный аспект. – 2024. – Т. 7, № 1. – С. 866–877. – EDN SVVGRN.
31. Даванков, А. Ю. Системные взаимодействия биосферных и техногенных процессов в социо-эколого-экономических системах / А. Ю. Даванков, Е. А. Постников, А. В. Кочеров, А. В. Мальнова // Журнал экономической теории. – 2017. – № 3. – С. 75–85. – EDN ZJZVIV.
32. Даванков, А. Ю. Сущность и этапы перехода хозяйственной деятельности региона к новой индустриализации / А. Ю. Даванков, Г. А. Косарева, Ю. Г. Мальцев, Н. И. Павлов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 2 (120). – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37290841> (дата обращения: 14.02.2024). – EDN TSTYUX.
33. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика: лучшая книга по менеджменту в Европе : пер. с англ. / П. Дойль. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 559 с. – ISBN 0-13-262239-4.
34. Долятовский В. А. Методы оценки делового успеха и делового совершенства в менеджменте / В. А. Долятовский, Л. В. Долятовский // Экономические проблемы России и региона : ученые записки, вып. 26. – Ростов-на-Дону : РГЭУ (РИНХ), 2021. – С. 94–101.
35. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. / П. Друкер. – Москва : Вильямс, 2004. – 272 с.

36. Друкер, П. Практика менеджмента : пер. с англ. / П. Друкер. – Москва : Вильямс, 2000. – 397 с. – ISBN 5-8459-0085-9.
37. Друкер, П. Эффективный руководитель : пер. с англ. / П. Друкер. – 2-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 223 с. – ISBN 978-5-91657-516-3. – EDN QYFMJD.
38. Евстафеева, Е. А. Хронотоп молодежи в эпоху глобализации / Е. А. Евстафеева, Е. В. Забелина, Ю. В. Честюнина // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2018. – Т. 7, № 3 (24). – С. 281–285. – EDN YBDADR.
39. Елистратенко, Н. А. Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность / Н. А. Елистратенко // Студенческий научный журнал. – 2024. – № 12 (266). – URL: <https://sibac.info/journal/student/266/323285> (дата обращения: 24.03.2025).
40. Жданов, Д. А. Тенденции организационной эволюции корпораций / Д. А. Жданов // Экономическая наука современной России. – 2007. – № 3 (38). – С. 96–103. – EDN IJUHJL.
41. Жизненный цикл малого предприятия. Раунд 2 / под общ. ред. А. А. Шамрая. – Москва : Фонд «Либеральная миссия», 2010. – 242 с. – ISBN 978-5-903135-17-2.
42. Захарова, Е. Н. Устойчивость развития как ключевая цель регионального менеджмента / Е. Н. Захарова, Т. В. Мартышина // Kant. – 2014. – № 3 (12). – С. 4–7. – EDN TBPGFD.
43. Захарова, К. А. Основные этапы стратегического управления и инструменты их реализации / К. А. Захарова, Н. В. Шарапова // Вестник науки. – 2019. – Т. 3, № 12 (21). – С. 105–109. – EDN XFIVZS.
44. Иванова, А. В. Ключевые факторы успеха организации: как достичь процветания и устойчивости / А. В. Иванова, О. М. Кирилук // Экономика и общество: современные исследования и инновационное развитие : материалы Всерос. науч.-практ. конф. : в 3 ч. (Омск, 12–13 декабря 2023 г.). – Омск : ОмГУПС, 2023. – Ч. 1. – С. 195–200. – EDN NTKLOQ.
45. Исмиханов, З. Н. Исследование современных экологических, социальных и экономических проблем устойчивого развития региона: когнитивный подход

/ З. Н. Исмиханов, Г. У. Магомедбеков // Юг России: экология, развитие. – 2017. – Т. 12, № 4. – С. 46–56. – EDN XHQSO.

46. Кадомцев, Б. Б. Динамика и информация. – 2-е изд. – Москва : Успехи физических наук, 1999. – 400 с. – ISBN 5-85504-010.

47. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры : пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куинн. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 310 с. – ISBN 0-201-33871-8.

48. Каплан, А. В. Стратегическое управление инновационным развитием предприятия горнодобывающей промышленности: социально-экономические аспекты / А. В. Каплан, А. А. Максимов, И. В. Охотников // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8, № 9. – URL: https://www.ustup.ru/netcat_files/99/573/Strategic_management_of_innovative_development_of_a_mining_enterprise_socio_economic_aspects.pdf (дата обращения: 18.02.2024). – EDN OVBVUK.

49. Каримов, Б. Н. Стратегии управления финансово-инвестиционным обеспечением инновационно-активных предприятий: особенности реализации в условиях современной экономики Российской Федерации / Б. Н. Каримов, С. Н. Яшин. – DOI 10.37882/2223-2974.2024.07.15 // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2024. – № 7. – С. 44–47. – EDN ASXTQJ.

50. Карлоф, Б. Деловая стратегия. Концепция. Содержание. Символы : пер. с англ. / Б. Карлоф. – Москва : Экономика, 1991. – 238 с. – ISBN 5-282-01222-7.

51. Кейнс, Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег : пер. с англ. / Дж. М. Кейнс. – Москва : Прогресс, 1978. – 315 с.

52. Княжев, О. В. Интересы собственников и управляющих: как избежать конфликтов? / О. В. Княжев // Российское предпринимательство. – 2011. – Т. 12, № 8. – С. 76–80. – EDN NYBROP.

53. Козырев, А. Н. Квантовая экономика и квантовые вычисления в экономике / А. Н. Козырев // Цифровая экономика. – 2018. – № 3 (3). – С. 5–12. – EDN YRRWBF.

54. Коллинз, Д. От хорошего к великому : пер. с англ. / Д. Коллинз. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 208 с. – ISBN 978-5-91657-171-4.
55. Коряков, А. Г. Социо-эколого-экономические компоненты формирования принципов устойчивого развития предприятий / А. Г. Коряков // Микроэкономика. – 2012. – № 2. – С. 88–92. – EDN OXPWQJ.
56. Крусс, А. Е. В поисках ДНК эффективных организаций / А. Е. Крусс // Государственное управление. Электронный вестник. – 2007. – № 10. – URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2007/vipusk_10._mart_2007_g./kruss.pdf (дата обращения: 15.09.2020). – EDN MPWFDR.
57. Крылов, М. Н. Новые методы нелинейной механики в их применении к изучению работы электронных генераторов / М. Н. Крылов. – Москва ; Ленинград : Гос. техн.-теор. изд-во, 1934. – Ч. 1. – 243 с.
58. Крылов, Н. М. Введение в нелинейную механику. Приближенные и асимптотические методы нелинейной механики / Н. М. Крылов, Н. Н. Боголюбов. – Киев : изд. и литогр. Акад. наук УССР, 1937. – 364 с.
59. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций : пер. с англ. : в 2 т. / Г. Кунц, С. О’Доннел. – Москва : Прогресс, 1981. – Т. 1. – 465 с.
60. Куршиева, Н. М. Влияние организационной культуры на эффективность работы организации / Н. М. Куршиева, Т. В. Магомедова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2023. – № 5 (151). – С. 129–135. – DOI 10.26726/1812-7096-2023-5-129-135. – EDN KXIPAA.
61. Лясковская, Е. А. Теоретические основы моделирования взаимодействий в строительном комплексе на основе когнитивного подхода / Е. А. Лясковская, И. П. Савельева, Т. А. Шиндина // Вестник Челябинского государственного университета. – 2008. – № 7. – С. 24–28. – EDN JWSSFR.
62. Мальцев, Ю. Г. Методы оценки делового успеха / Ю. Г. Мальцев, Д. А. Труханов // Известия высших учебных заведений. Уральский регион. – 2019. – № 4. – С. 19–23.

63. Мальцев, Ю. Г. Психологические факторы делового успеха организации / Ю. Г. Мальцев // Вестник Челябинского государственного университета. – 2020. – № 10 (444). – С. 187–191. – DOI 10.47475/1994-2796-2020-11022. – EDN NHEECW.
64. Марабаева, Л. В. Критерии, принципы и факторы устойчивого развития предприятий / Л. В. Марабаева, Е. Г. Кузнецова // Управленческий учет. – 2021. – № 4-2. – С. 362–367. – EDN TVRJTF.
65. Маршев, В. И. История управленческой мысли / В. И. Маршев. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 730 с. – ISBN 5-16-002015-2.
66. Маслов, В. П. Квантовая экономика / В. П. Маслов. – Москва : Наука, 2005. – 67 с. – ISBN 5-02-035333-7. – EDN QQWRNP.
67. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации : пер. с англ. / У. Мастенбрук. – Москва : ИНФРА-М, 1996. – 253 с. – ISBN 5-86225-238-X.
68. Мачкалян, А. Н. Развитие деловой репутации и оценка ключевых факторов успеха компании / А. Н. Мачкалян // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № S1. – URL: <https://esj.today/PDF/41FAVN124.pdf> (дата обращения: 18.12.2024). – EDN EIYNZD.
69. Меркушова, Н. И. Оценка результативности интегрированной системы менеджмента / Н. И. Меркушова // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 1 (41). – С. 124–127. – EDN PCGJYN.
70. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации : пер. с англ. / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 512 с. – ISBN 5-318-00285-4.
71. Мисиченко, Н. Ю. Электронный документооборот, эффективность внедрения и обеспечения конкурентоспособности организации / Н. Ю. Мисиченко, В. А. Леонова // Информационные системы, экономика и управление : ученые записки, вып. 23. – Ростов-на-Дону : РГЭУ (РИНХ), 2021. – С. 115–118. – EDN CAWWJG.
72. Митина, Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности / Л. М. Митина. – Воронеж : МОДЭК, 2002. – 400 с.

73. Моисеева, И. И. Подходы к оценке эффективности предпринимательской деятельности / И. И. Моисеева // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 9 (55). – С. 82–86. – EDN RJENWZ.

74. Моисеенко, Ж. Н. Управление проектами и его эффективность при стратегическом развитии организации / Ж. Н. Моисеенко // Управленческий учет. – 2023. – № 5. – С. 163–168. – DOI 10.25806/uu52023163-168. – EDN GLUCUA.

75. Моргачев, Р. В. Взаимодействие организации с внешней средой / Р. В. Моргачев // Вестник МГУП имени Ивана Федорова. – 2011. – № 2. – С. 195–202. – EDN VNUEFV.

76. Москвин, В. А. Оптимизация затрат труда и карьера в бизнесе: рекомендации для предприятий и банков / В. А. Москвин. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 318 с. – ISBN 978-5-279-03293-8.

77. МСФО (IAS) 29. Финансовая отчетность в условиях гиперинфляции. – URL: [https://finotchet.ru/go/A/\(IAS\)_29.pdf](https://finotchet.ru/go/A/(IAS)_29.pdf) (дата обращения: 14.02.2024).

78. Набиев, А. М. Формирование целей предприятия / А. М. Набиев // Формирование социального капитала российской экономики. – Челябинск : УралГУФК, 2005. – С. 18–20.

79. Надеина, Е. А. Методы оценки результативности и функциональной состоятельности системы менеджмента промышленного предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 5.2.6. / Надеина Елена Анатольевна. – Екатеринбург, 2022. – 194 с.

80. Назаров, Д. М. Теоретические и методические основы нечетко-множественной оценки имплицитных факторов управления организацией : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.13 / Назаров Дмитрий Михайлович. – Санкт-Петербург, 2017. – 340 с. – EDN ZAMZNN.

81. Никаноров, С. П. Метод концептуального проектирования систем организационного управления / С. П. Никаноров // Социология: методология, методы, математические модели. – 1996. – № 7. – С. 29–52. – EDN PFTEAL.

82. Николаева, Е. В. Анализ практик функционирования предприятий среднего бизнеса – лидеров успешности: сельское хозяйство vs промышленное производство / Е. В. Николаева, Д. А. Плетнев // Вестник Пермского национального ис-

следовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2017. – № 1. – С. 256–270. – DOI 10.15593/2224-9354/2017.1.20. – EDN YKJVEV.

83. Нильсон, Г. Семь типов корпоративной ДНК / Г. Нильсон, Б. Пастернак, Д. Мендес // Коммерсантъ Секрет фирмы. – 2004. – № 35. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/859965> (дата обращения: 10.09.2020).

84. Оголева, Л. Н. Инновационный инжиниринг / Л. Н. Оголева, В. М. Радиковский // Экономический анализ: теория и практика. – 2003. – № 9 (12). – С. 2–10. – EDN NYTSGP.

85. Огородникова, Т. В. Индивидуальное и коллективное волновое поведение микросубъектов экономики: методологический аспект : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.01 / Огородникова Татьяна Владимировна. – Иркутск, 2007. – 37 с.

86. Октаева, Е. В. Математические модели и методы оценки рисков / Е. В. Октаева // Молодой ученый. – 2016. – № 15 (119). – С. 310–313. – EDN WHJKYR.

87. Пайтаева, К. Т. Эффективность управления финансовым состоянием организации / К. Т. Пайтаева, Р. М. Исмаилов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 3-2 (109). – С. 56–58. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-3-2-56-58. – EDN GHNPZA.

88. Панина, Г. В. К вопросу об оценке эффективности менеджмента / Г. В. Панина, А. В. Артемьева // Актуальные вопросы экономических наук : сб. материалов LVII Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск, 10 марта 2017 г.). – Новосибирск : ЦРНС, 2017. – С. 44–51. – EDN ZTULOF.

89. Панько, Ю. В. Влияние системы управления на эффективность деятельности организации / Ю. В. Панько // Научное обозрение: теория и практика. – 2023. – Т. 13, № 2 (96). – С. 245–258. – DOI 10.35679/2226-0226-2023-13-2-245-258. – EDN POKVFW.

90. Пирсон, Б. Магистр делового администрирования : пер. с англ. / Б. Пирсон, Н. Томас. – Москва : Альпина Паблишер, 2002. – 306 с. – ISBN 5-94599-046-9.

91. Питерс, Т. В. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) : пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотермен. – Москва : Прогресс, 1986. – 418 с.

92. Плетнев, Д. А. «Ген» успешности: чему национальные быстрорастущие компании могут научить российский бизнес в современных условиях / Д. А. Плетнев, Е. В. Козлова, К. А. Наумова // *π-Economy*. – 2022. – Т. 15, № 4. – С. 49–67. – DOI 10.18721/JE.15404. – EDN KWKZTG.

93. Плетнев, Д. А. Оценка влияния на успешность предприятий малого и среднего бизнеса в России внутренних факторов / Д. А. Плетнев, Е. В. Николаева, А. Кампа // *Успешность предприятий малого и среднего бизнеса в России*. – Москва : Перо, 2016. – С. 8–86. – EDN XBNCKP.

94. Попов, А. Н. Формирование и оценка делового успеха в сфере предпринимательского менеджмента / А. Н. Попов. – Екатеринбург : УрГПУ, 2004. – 85 с. – ISBN 5-7186-0137-2.

95. Преобразование нашего мира. Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 г. : резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 25 сентября 2015 г. / Организация Объединенных Наций. – URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_ru.pdf (дата обращения: 14.05.2024).

96. Пряхин, Г. Н. Экономическое обоснование развития культуры управления организациями / Г. Н. Пряхин. – Екатеринбург : УрО РАН, 2005. – 236 с. – ISBN 5-94646-096-X. – EDN QRBKIR.

97. Роджерс, Ф. Дж. Путь успеха: как работает корпорация IBM : пер. с англ. / Ф. Дж. Роджерс. – Санкт-Петербург : Терра, 1997. – 250 с. – ISBN 5-7684-0251-9.

98. Розенцвейг, Ф. Эффект ореола и другие заблуждения каждого менеджера / Ф. Розенцвейг. – Москва : Эксмо, 2019. – 256 с. – ISBN 978-5-6998-4365-7.

99. Рубцов, С. В. Развитие технологий и персонала предприятий продуктового ритейла в условиях их цифровой трансформации / С. В. Рубцов // *Вестник евразийской науки*. – 2023. – Т. 15, № 3. – URL: <https://esj.today/PDF/28ECVN323.pdf> (дата обращения: 18.02.2024). – EDN RAPBVD.

100. Румянцева, З. П. Общее управление организацией: теория и практика / З. П. Румянцева. – Москва : ИНФРА-М, 2004. – 303 с. – ISBN 5-16-000824-1.

101. Садовская Т. Г. Применение математических методов и моделей в управлении организационно-экономическими факторами конкурентоспособности про-

мышленного предприятия / Т. Г. Садовская, П. А. Дроговоз, В. А. Дадонов, В. И. Мельников // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – № 3. – С. 364–379. – EDN KVEVHV.

102. Садовская, Т. Г. Анализ бизнеса : в 4 ч. / Т. Г. Садовская, В. А. Дадонов, П. А. Дроговоз ; под общ. ред. Т. Г. Садовской. – Москва : МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2004. – ISBN 5-7038-2497-4.

103. Синяева, И. С. Деловая активность, основные факторы и стратегия успеха / И. С. Синяева, О. А. Ваулина, А. В. Кривова // Инновационный потенциал развития общества: взгляд молодых ученых : сб. науч. ст. 4-й Всерос. науч. конф. перспективных разработок (Курск, 1 декабря 2023 г.) : в 2 т. – Курск : Университетская книга, 2023. – Т. 1. – С. 248–252. – EDN ICBRUA.

104. Сихимбаев, М. Р. Математические методы оценки стоимости недвижимого имущества / М. Р. Сихимбаев, Ж. А. Кумисбекова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 6-1. – С. 119–123. – EDN TTJCRN.

105. Соболева, Н. Э. Инвестиции в MBA как способ накопления человеческого, социального и символического капитала / Н. Э. Соболева // Вопросы образования. – 2009. – № 3. – С. 229–244.

106. Современные методологические подходы к междисциплинарным исследованиям территориальных социо-эколого-экономических систем / А. Ю. Даванков, Б. В. Красуцкий, Г. Н. Пряхин [и др.]. – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2014. – 127 с. – EDN TMKIVJ.

107. Соколов, К. О. Условия успешности инновационной стратегии промышленного предприятия / К. О. Соколов, М. И. Соколова, Е. А. Скачкова // Управление в современных системах. – 2021. – № 2 (30). – С. 49–55. – DOI 10.24412/2311-1313-30-49-55. – EDN DHGBRX.

108. Стуров, А. Ю. Подход к оценке экономической эффективности информационно-управляющих систем / А. Ю. Стуров, М. С. Кувшинов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – Т. 14, № 3. – С. 108–116. – DOI 10.14529/em200312. – EDN HPWACA.

109. Тарасов, Ю. А. Деловая репутация юридического лица: гражданско-правовой статус и особенности защиты / Ю. А. Тарасов, К. С. Солохин // Экономика в теории и на практике: актуальные вопросы и современные аспекты : сб. ст. XI Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 15 декабря 2021 г.). – Пенза : Наука и просвещение, 2021. – С. 204–208. – EDN CPBXKY.

110. Татаркин, А. И. Становление и развитие внутрифирменных институтов корпоративного управления (опыт регионального исследования) / А. И. Татаркин, О. А. Романова, И. Н. Ткаченко // Экономическая наука современной России. – 2000. – № 3–4. – С. 22–34. – EDN HGLHCY.

111. Ткаченко, И. Н. Анализ концепций оценивания вклада стейкхолдеров, или к вопросу о стейкхолдерской стоимости / И. Н. Ткаченко // Новые тенденции в развитии корпоративного управления и бизнеса : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 9 ноября 2017 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2017. – С. 93–99. – EDN XRAZMD.

112. Томилов, В. В. Культура предпринимательства / В. В. Томилов. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 172 с. – ISBN 5-272-00108-7.

113. Трейси, Б. Как управляют лучшие : пер. с англ. / Б. Трейси. – 4-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 245 с. – ISBN 978-5-00117-320-5.

114. Трофимов, О. В. Факторы сбалансированного развития сложных экономических систем производственной сферы и сферы услуг в соответствии с концепцией «Индустрия 4.0» / О. В. Трофимов, В. Г. Фролов, Д. И. Каминченко [и др.] // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12, № 10. – С. 1531–1548. – DOI 10.18334/ce.12.10.39383. – EDN VMLBSS.

115. Уолтон, С. Как я создал Walmart : пер. с англ. / С. Уолтон. – 5-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 222 с. – ISBN 978-5-9614-6956-1.

116. Фоломеева, Ю. В. Оценка влияния факторов на основной капитал хозяйствующих субъектов / Ю. В. Фоломеева, А. В. Кривова // Студенческая наука к 65-летию РГАТУ: современные технологии и инновации в АПК : материалы студен. науч.-практ. конф. (Рязань, 30 октября 2013 г.). – Рязань : РГАТУ, 2013. – С. 96–99. – EDN SNEJPZ.

117. Фомченкова, С. В. Модель Альтмана как способ оценки платежеспособности предприятия / С. В. Фомченкова // Вестник науки и образования. – 2015. – № 4 (6). – С. 134–137. – EDN TVRUMZ.

118. Фрейдина, Е. В. Модель рефлексивного управления и способы его реализации в деятельность организации / Е. В. Фрейдина, А. А. Корох // Сибирская финансовая школа. – 2015. – № 2 (109). – С. 68–73. – EDN ТТМКРЈ.

119. Хажински, А. Гуру менеджмента. Дорога к успеху : пер. с англ. / А. Хажински. – Москва : Питер, 2002. – 680 с. – ISBN 5-318-00158-0.

120. Хамел, Г. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня : пер. с англ. / Г. Хамел, К. Прахалад. – Москва : Олимп-Бизнес, 2002. – 275 с. – ISBN 5-901028-26-0.

121. Хелал, М. Ю. И. Потребительская ценность как фактор стратегического конкурентного преимущества / М. Ю. И. Хелал, Т. Ф. Палей // 65-я международная научная конференция Астраханского государственного технического университета : материалы конф. (Астрахань, 26–30 апреля 2021 г.). – Астрахань : АГТУ, 2021. – С. 1464–1466. – EDN SHKKVO.

122. Хесселбейн, Ф. Лидерство без границ : пер. с англ. / Ф. Хесселбейн, М. Голдсмит, А. Сомервилл. – Москва : Альбина Паблишер, 2001. – 313 с. – ISBN 5-94599-012-4.

123. Храмцова, О. О. Анализ эффективности деятельности организации на основе ресурсного подхода / О. О. Храмцова // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: прошлое, настоящее, будущее : сб. науч. ст. по материалам Всерос. науч.-практ. конф. (с междунар. участием) (Новосибирск, 2 декабря 2021 г.). – Новосибирск : НГУЭУ, 2022. – С. 253–257. – EDN WQZUBO.

124. Хутова, Л. А. Оценка состояния и эффективности использования активов предприятия / Л. А. Хутова, С. А. Аслаханова // Вестник Академии знаний. – 2021. – Т. 47, № 6. – С. 350–353. – DOI 10.24412/2304-6139-2021-6-350-353. – EDN VHGGQB.

125. Чиркова, М. Б. Учет и анализ банкротств / М. Б. Чиркова, В. Б. Малицкая, Е. М. Коновалова. – Москва : Эксмо, 2008. – 240 с. – ISBN 978-5-699-23899-6. – EDN QSNTSZ.

126. Шагеев, Д. А. Генезис теории и понятий регулирования дисбаланса целевых характеристик развития / Д. А. Шагеев // Проблемы развития современной экономики : сб. науч. тр. по материалам I Междунар. науч.-практ. конф. – Ставрополь : Логос, 2012. – С. 226–233.

127. Шваб, К. Четвертая промышленная революция : пер. с англ. / К. Шваб. – Москва : Эксмо, 2020. – 288 с. – ISBN 978-5-6999-8379-7.

128. Шибина, М. А. Оценка эффективности деятельности предприятия / М. А. Шибина, Н. И. Морозко // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т. 7, № 2 (27). – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/118EVN215.pdf> (дата обращения: 14.02.2024). – EDN UHMKMX.

129. Шитова, Т. Ф. ERP-система – эффективный инструмент развития цифровой экономики / Т. Ф. Шитова // Муниципалитет: экономика и управление. – 2021. – № 2 (35). – С. 27–39. – DOI 10.22394/2304-3385-2021-2-27-39. – EDN IUESJT.

130. Шокумова, Р. Е. Оценка платежеспособности и ликвидности как инструмент эффективного управления организацией / Р. Е. Шокумова // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В. М. Кокова. – 2021. – № 3 (33). – С. 160–166. – EDN YJGTFT.

131. Штейн, Л. Учение об управлении и право управления со сравнением литературы и законодательств Франции, Англии и Германии : пер. с нем. / Л. Штейн. – Санкт-Петербург : А. С. Гиероглифов, 1874. – 594 с.

132. Яковлева, Е. В. Корпоративный механизм привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимым квалификационно-компетентностным уровнем в сфере инноваций / Е. В. Яковлева // Корпоративное управление: вопросы теории, проблемы практики / М. И. Барабанова, И. Ф. Ветрова, Г. С. Гасанов [и др.]. – Санкт-Петербург : СПбГЭУ, 2017. – С. 134–155. – EDN ZQZIGJ.

133. Яковлева, Т. А. Современный подход к управлению корпоративными финансами в Российской Федерации / Т. А. Яковлева // Теория и практика применения

цифровых технологий при управлении финансами и экономическими процессами. – Санкт-Петербург : СПбУТУиЭ, 2021. – С. 52–60. – EDN YSKIYX.

134. Ялунина, Е. Н. Методические подходы к исследованию системы стратегического планирования промышленного предприятия / Е. Н. Ялунина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 2-2. – С. 279–283. – DOI 10.17513/vaael.2087. – EDN RJLBJX.

135. 24 years ago, Cisco beat Microsoft & Became world's most valuable company / WCCF Tech. – URL: <https://wccfttech.com/24-years-ago-cisco-beat-microsoft-became-worlds-most-valuable-company/> (дата обращения: 08.01.2023).

136. Adjaoud, F. The effect of board's quality on performance: a study of Canadian firms / F. Adjaoud, D. Zeghal, S. Andaleeb // Corporate governance. – 2007. – Vol. 15, no. 4. – P. 623–635.

137. Andreas, P. de. Corporate boards in OECD countries: size, composition, functioning and effectiveness / P. de Andreas, V. Azofra, F. Lopez // Corporate governance. – 2005. – Vol. 13, iss. 2. – P. 197–211.

138. Axelrod, R. Structure of decision, the cognitive maps of political elite / R. Axelrod. – Princeton : Princeton University Press, 1976. – 442 p.

139. Bronnenmayer, M. Success factors of management consulting / M. Bronnenmayer, B. W. Wirtz, V. Göttel // Review of managerial science. – 2016. – Vol. 10, no. 1. – P. 1–34. – DOI 10.1007/s11846-014-0137-5.

140. Carvalho J. P. Rule based fuzzy cognitive maps and fuzzy cognitive maps – a comparative study / J. P. Carvalho, J. Tomé // Proceedings of the 18th International conference of the north American fuzzy information processing society (NAFIPS 1999). – New York : IEEE, 1999. – P. 115–119.

141. Coles, J. W. An examination of the relationship of governance mechanisms to performance / J. W. Coles, V. B. McWilliams, N. Sen // Journal of management. – 2001. – Vol. 27, no. 1. – P. 23–55. – DOI 10.1016/S0149-2063(00)00085-4.

142. Collins, J. Good to great: why some companies make the leap... and others don't / J. Collins. – New York : Harper Business, 2001. – 330 p. – ISBN 978-0-0666-2099-2.

143. Dwivedi, N. Corporate governance and performance of Indian firms: the effect of board size and ownership / N. Dwivedi, A. K. Jain // *Employee responsibilities and rights journal*. – 2005. – Vol. 17, no. 3. – P. 161–172.

144. Faleye, O. Industry expertise on corporate boards / O. Faleye, R. Hoitash, U. Hoitash // *Review of quantitative finance and accounting*. – 2018. – Vol. 50, № 2. – P. 441–479.

145. Ferris, S. P. Too busy to mind the business? Monitoring by directors with multiple board appointments / S. P. Ferris, M. Jagannathan, A. C. Pritchard // *The journal of finance*, – 2003. – Vol. 58, no. 3. – P. 1087–1111.

146. Honda Motor Co Ltd. – URL: <https://ru.investing.com/equities/honda> (дата обращения: 26.05.2025).

147. Ising, E. Beitrag zur Theorie des Ferromagnetismus / E. Ising // *Zeitschrift Physik*. – 1925. – Bd. 31. – S. 253–258.

148. Jermias, J. The impact of board capital and board characteristics on firm performance / J. Jermias, L. Gani // *The British accounting review*. – 2013. – Vol. 46, no. 2. – P. 1–13. – DOI 10.1016/j.bar.2013.12.001.

149. Kosko, B. Cognitive maps / B. Kosko // *International journal of man-machine studies*. – 1986. – Vol. 24, no. 1. – P. 65–75.

150. Margolis, J. Misery loves companies: rethinking social initiatives by business / J. Margolis, J. Walsh // *Administrative science quarterly*. – 2003. – № 48. – P. 268–305.

151. O’Connell, V. The relationship between firm performance and board characteristics in Ireland / V. O’Connell, N. Cramer // *European management journal*. – 2010. – No. 28. – P. 387–399.

152. Orrell, D. A quantum model of supply and demand / D. Orrell // *Physica A: statistical mechanics and its applications*. – 2020. – Vol. 539. – Article no. 122928. – DOI 10.1016/j.physa.2019.122928.

153. Ouchi, W. Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge / W. Ouchi. – Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1981. – 314 p. – ISBN 0-201-05524-4.

154. Ouchi, W. Type Z organization: stability in the midst of mobility / W. Ouchi, A. Jaeger // *Academy of management review*. – 1978. – Vol. 3, no. 2. – P. 305–314.

155. Pletnev, D. A. Dynamics and factors of business success of middle – sized Gazelle enterprises in Russia / D. A. Pletnev, E. V. Nikolaeva // Economic and social development: book of proceedings. – Split: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, 2018. – P. 96–104. – EDN XZGSVN.
156. Porter, M. What is strategy? / M. Porter // Harvard business review. – 1996. – Vol. 74, no. 6. – P. 61–78.
157. Rosenstein, S. Outside directors, board independence, and shareholder wealth / S. Rosenstein, J. G. Wyatt // Journal of financial economics. – 1990. – Vol. 26, no. 2. – P. 175–191.
158. Schwartz, H. Matching corporate culture and business strategy / H. Schwartz, S. Davis // Organizational dynamics. – 1981. – Vol. 10. – P. 30–48. – DOI 10.1016/0090-2616(81)90010-3.
159. Song, H. Implementation of fuzzy cognitive maps based on fuzzy neural network and application in prediction of time series / H. Song, C. Miao, W. Roel [et al.] // IEEE Transactions on fuzzy systems. – 2009. – Vol. 18, no. 2. – P. 233–250.
160. The leading source of insights on business model strategy & tech business models / FourWeekMBA. – URL: <https://fourweekmba.com/google-organizational-culture/> (дата обращения: 06.01.2020).
161. Toyota Motor Corp / Investing.com. – URL: <https://ru.investing.com/equities/toyota-motor-corporation> (дата обращения 26.05.2025).
162. Warren, R. H. Mathematical methods for a quantum annealing computer / R. H. Warren // Journal of advances in applied mathematics. – 2018. – Vol. 3, no. 3. – P. 82–90. – DOI 10.22606/jaam.2018.33002.
163. Yermack, D. Higher market valuation of companies with small board of directors / D. Yermack // Journal of financial economics. – 1996. – Vol. 40, no. 2. – P. 185–211.

Публикации автора по теме диссертации

164. Анохин, Л. М. Адаптация человеческого капитала к условиям цифровой экономики / Л. М. Анохин, Ю. Г. Мальцев, Д. А. Труханов // Проблемы экономической безопасности: новые решения в условиях ключевых трендов экономического развития / под ред. А. В. Карпушкиной. – Челябинск : ЮУрГУ, 2020. – С. 19–27. – ISBN 978-5-696-05149-9. – EDN PPMKOV.

165. Егорова, А. А. Структурный подход к оценке инновационной активности предприятия / А. А. Егорова, Ю. Г. Мальцев, Д. А. Труханов, А. О. Ужегов // Вестник Челябинского государственного университета. – 2020. – № 2(436). – С. 219–226. – DOI 10.24411/1994-2796-2020-10222. – EDN KZBRIO.

166. Мальцев, Ю. Г. Методы оценки делового успеха / Ю. Г. Мальцев, Д. А. Труханов, Л. Р. Данилов, Н. И. Павлов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 12-1. – С. 89–94. – DOI 10.17513/vaael.852. – EDN TPMYTE.

167. Попов, А. Н. Корпоративный менеджмент в координатах делового успеха / А. Н. Попов, Н. А. Квасова, А. А. Попова, Д. А. Труханов. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова, 2016. – 234 с. – ISBN 978-5-9967-0798-0.

168. Пряхин, Г. Н. Деловой успех в пространственно-временных координатах / Г. Н. Пряхин, Ю. Г. Мальцев, Д. А. Труханов // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8, № 3 (28). – С. 243–245. – DOI 10.26140/anie-2019-0803-0058. – EDN ZSTNTY.

169. Пряхин, Г. Н. Исследование делового успеха организации на основе квантово-релятивистского подхода / Г. Н. Пряхин, Д. А. Труханов // Вестник Челябинского государственного университета. – 2025. – № 3 (497). – С. 10–20. – DOI 10.47475/1994-2796-2025-497-3-10-20. – EDN KHBWOW.

170. Пряхин, Г. Н. Когнитивная карта делового успеха организации / Г. Н. Пряхин, Ю. Г. Мальцев, Д. А. Труханов // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 4 (105). – С. 1224–1230. – EDN FNHNZW.

171. Пряхин, Г. Н. Ловушки бизнеса / Г. Н. Пряхин, Ю. Г. Мальцев, Д. А. Труханов. – Saarbrücken : LAP Lambert Akademik Publishing, 2019. – 64 с. – ISBN 978-320-0-26203-5.

172. Пряхин, Г. Н. Математическая модель делового успеха организации / Г. Н. Пряхин, Ю. Г. Мальцев, Д. А. Труханов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 6 (124). – URL: <https://www.elibrary.ru/cnltbu> (дата обращения: 29.04.2025). – EDN CNLTBU. – 17 с.

173. Пряхин, Г. Н. Новые математические подходы к определению устойчивости развития организации / Г. Н. Пряхин, Д. А. Труханов // Управление социально-экономическим развитием в промышленном регионе / ред. Г. Н. Пряхин, А. А. Саламатов. – Челябинск : ЧелГУ, 2022. – С. 119–131. – EDN MOENSO.

174. Труханов, Д. А. Авторские концептуальные методы к анализу делового успеха / Д. А. Труханов, Г. Н. Пряхин // Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем : сб. аннот. докл. IV Междунар. науч. конф. памяти акад. А. И. Татаркина (Челябинск, 25–26 ноября 2020 г.). – Челябинск : ЧелГУ, 2020. – С. 191–192. – EDN ZWOBQO.

175. Труханов, Д. А. Исследования влияния совета директоров на эффективность стратегического управления организацией / Д. А. Труханов // Цифровое моделирование экономики. – 2025. – Т. 2, № 2. – С. 45–58. – EDN TEFVXV.

176. Труханов, Д. А. Квантово-релятивистский подход как инструмент целеполагания в стратегическом планировании организации / Д. А. Труханов // Научные исследования высшей школы по приоритетным направлениям науки и техники : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. (Самара, 17 апреля 2025 г.). – Уфа : Омега сайнс, 2025. – С. 123–128. – EDN SWODTP.

177. Труханов, Д. А. Методический подход к оценке делового успеха и результативности стратегического управления организацией на основе теории когнитивных карт / Д. А. Труханов, Г. Н. Пряхин // Вестник Челябинского государственного университета. – 2025. – № 1 (60). – С. 123–128. – EDN SWODTP.

ного университета. – 2026. – № 3 (509). – С. 133–149. – DOI 10.47475/1994-2796-2026-509-3-133-149.

178. Труханов, Д. А. Новые направления к оценке результативности стратегического управления организацией / Д. А. Труханов // Экономика: вчера, сегодня, завтра : сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 15 апреля 2025 г.). – Пенза : Наука и просвещение, 2025. – С. 28–31. – EDN YCRCCN.

179. Труханов, Д. А. Обоснование необходимости учета скрытых факторов в достижении делового успеха организаций / Д. А. Труханов // Системная трансформация – основа устойчивого инновационного развития : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. (Магнитогорск, 2 апреля 2025 г.). – Уфа : Омега сайнс, 2025. – С. 99–101. – EDN SNLNQP.

180. Труханов, Д. А. Проблемы в исследовании делового успеха организаций / Д. А. Труханов, Г. Н. Пряхин // Социально-экономическое развитие промышленного региона : сб. науч. тр. III Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Челябинск, 14 ноября 2024 г.). – Челябинск : ЧелГУ, 2024. – С. 228–236.

181. Trukhanov, D. Business success of an environmental organization / D. Trukhanov, G. Pryakhin // E3S Web of Conferences. – 2021. – Vol. 258. – Art. 6015. – DOI 10.1051/e3sconf/202125806015. – EDN OUEOIL.

182. Trukhanov, D. The mathematical structure of business success / D. Trukhanov, G. Pryakhin // European proceedings of social and behavioural sciences. – 2020. – Vol. 105. – P. 331–338. – EDN BGUCPL.

Приложение А (обязательное)

Проблемы в методиках анализа и оценки делового успеха

Проблема	Причина наличия проблемы	Возможное решение	Возможный результат
П. Друкер не учитывал влияние среды на макро- и микроуровнях ¹	Автором предложена только методология управления по целям	Расширить методологию с учетом дополнительных факторов, оказывающих влияние на организацию в современных условиях	Создание расширенной методологии, применимой в организациях с разной организационно-правовой формой, с различной корпоративной культурой
А. А. Алабугин и Д. А. Шагеев, основывались только на дисбалансе основных характеристик и шкале Харрингтона ²	Шкала Харрингтона является универсальным показателем значений мало/средне/много	Дополнить шкалу Харрингтона другими вербально-числовыми шкалами, которые можно сформировать самостоятельно. Исследование можно дополнить методом Черчмена – Акоффа, допускающим корректировку на мнения экспертов	Увеличение точности исследований с применением нескольких вербально-числовых шкал, в том числе самостоятельно разработанных

¹ Друкер П. Практика менеджмента: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 397 с.

² Алабугин А. А., Шагеев Д. А. Оценка дисбаланса межгрупповых и организационных интересов по факторам устойчивого развития // Современная экономика и управление: подходы, концепции, модели: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 25 января 2014 г.). – Саратов: Наука, 2014. – С. 307–320.

Проблема	Причина наличия проблемы	Возможное решение	Возможный результат
К. С. Камерон и Р. Э. Куинн не рассматривали других факторов, кроме маркетинга, производства и управления ¹	Авторы опирались на субъективное мнение, не опровергая мнения других авторов и не соглашаясь с ними	Расширить количество факторов, провести оценку и группировку результатов исследований других авторов, выделить сильные и слабые стороны других исследований	Рассмотрение большего количества факторов делового успеха увеличит точность исследования
Г. Ермилова с соавторами не учитывают мнения других авторов о факторах делового успеха, а лишь перечисляют свои: персонал, финансы, спрос, государство и т. д. ²	Авторы также основываются на субъективном мнении, не соглашаясь и не опровергая мнения других авторов	Расширить количество факторов, провести оценку и группировку результатов исследований других авторов	Расширение количества факторов делового успеха с рассмотрением исследований других авторов позволит сделать выводы более полными и разносторонними
Е. А. Яковлева не рассматривает другие методы оценки делового успеха, кроме финансовых показателей ³	Автор исходит из того, что финансовые показатели являются основными в деятельности организации	К финансовым показателям необходимо добавить нечеткие факторы делового успеха (люди, обсуждения, рациональность выбора и др.)	Нечеткие факторы делового успеха расширят математические методы к исследованию делового успеха, сделав их более разносторонними
М. А. Шибина и Н. И. Морозко не рассматривают нечеткие факторы в методах оценки делового успеха, которые, по нашему мнению, оказывают существенное влияние ⁴	Авторы основываются на производственной, экономической и финансовой эффективности	Расширить аппарат нечеткими факторами, такими как цели, задачи, эффективность, действенность, способность коллектива и т. д. Для оценки использовать экспертов	Расширение возможных подходов к оценке делового успеха и рассмотрение позиции других авторов существенно дополнит исследование

¹ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 310 с.

² Жизненный цикл малого предприятия. Раунд 2 / под общ. ред. А. А. Шамрая. – М.: Фонд «Либеральная миссия», 2010. – 242 с.

³ Яковлева Т. А. Современный подход к управлению корпоративными финансами в Российской Федерации // Теория и практика применения цифровых технологий при управлении финансами и экономическими процессами. – СПб.: СПбУТУиЭ, 2021. – С. 52–60.

⁴ Шибина М. А., Морозко Н. И. Оценка эффективности деятельности предприятия // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т. 7, № 2 (27). – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/118EVN215.pdf> (дата обращения: 14.02.2024).

Проблема	Причина наличия проблемы	Возможное решение	Возможный результат
Т. В. Азарнова, В. В. Степин и И. Н. Щепина в основу оценки делового успеха закладывают только экспертные оценки и включают только узкие аспекты деятельности ¹	Учитывают только интересы, конфликты, информационное управление	Дополнить как финансовыми показателями, так и нечеткими факторами, такими как культура, рациональность, обсуждения и т. д.	Расширение методологии исследования дополнительными факторами позволит сделать исследование разностороннее и объемнее
М. Р. Сихимбаев и Ж. А. Кумисбекова оценивают только подготовку кадрового состава как фактора, оказывающего ключевое влияние на деловой успех, и, как следствие, не учитывают вообще никакие другие факторы ²	Проводится сравнение с кризисом рынка жилья 2008 г. С использованием простейших формул Excel невозможно делать обоснованные выводы об успешности деятельности организации	Анализ рынка жилья необходимо дополнить другими показателями, также применимые к рынку недвижимости, – коэффициент заемных средств застройщика, платежеспособность населения, макроэкономика региона	Более точная оценка как рынка недвижимости, так и организаций, работающих в этой сфере
Е. В. Октаева в математическом методе применяет только риски ³	Простейшая формула оценки влияния рисков не может являть полноценным исследованием делового успеха.	Кроме рисков необходимо исследование других моделей, например разделение рисков на финансовые, производственные, риски, связанные с безопасностью и т. д.	Данное решение позволит расширить влияние области рисков на деловой успех
И. К. Бурмистрова рассматривает множество стратегий для оценки влияния нечетких факторов, однако не рассматривает влияние финансовых показателей ⁴	Рассматриваются только нечеткие факторы в математических методах делового успеха. Исследование основывается только на теоретических аспектах	Расширить применяемые методы использованием или включением финансовых показателей	Возможность сделать исследование более значимым для практики, а также более применимым к деловому успеху

¹ Азарнова Т. В., Степин В. В., Щепина И. Н. Повышение эффективности методов управления развитием персонала на основе нейросетевых моделей и нечетких экспертных технологий // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 3. – С. 121–130.

² Сихимбаев М. Р., Кумисбекова Ж. А. Математические методы оценки стоимости недвижимого имущества // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 6-1. – С. 119–123.

³ Октаева Е. В. Математические модели и методы оценки рисков // Молодой ученый. – 2016. – № 15 (119). – С. 310–313.

⁴ Бурмистрова И. К. Математические методы анализа рынка. – Саратов: СГСЭУ, 2012. – 44 с.

Проблема	Причина наличия проблемы	Возможное решение	Возможный результат
Т. Г. Садовская, В. А. Дадонов, П. А. Дроговоз отмечают преимущества ЭВМ в достижении устойчивого развития. Не приводят алгоритмы, примеров, не раскрывают понятие устойчивого развития ¹	Исследование основано только на общих теоретических аспектах и описании преимуществ электронных вычислений	Расширить исследование путем добавления алгоритмов, графов, схем и т. д.	Создание более точных и логических математических методов к исследованию делового успеха, применимых на практике
Д. Ермак изучал только совет директоров, считая, что многочисленный по составу совет директоров является менее эффективным ²	Автор рассматривал данный фактор как основной и единственный, что не может считаться полноценным исследованием с разных позиций	Дополнить исследование составом топ-менеджмента. Составить более широкую выборку организаций из разных стран, а не только американских организаций	Более полное исследование влияния совета директоров на деловой успех организации, включая данные по организациям различного размера и из разных стран
О. Фалейе, Р. Хойташ, У. Хойташ основываются только на отраслевой экспертизе совета директоров ³	Данный фактор слишком узкий, так как включает даже не целый параметр – совет директоров, а только его часть – принадлежность члена совета директоров к той или иной отрасли и опыт работы в данной отрасли	Расширить исследование через принадлежность к отрасли топ-менеджмента, сотрудников, ближнего и дальнего окружения	Создание более широкого исследования о влиянии принадлежности к отрасли окружений организаций, не ограничиваясь только советом директоров

¹ Садовская Т. Г., Дадонов В. А., Дроговоз П. А. Анализ бизнеса: в 4 ч. / под общ. ред. Т. Г. Садовской. – М.: МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2004.

² Yermack D. Higher market valuation of companies with small board of directors // Journal of financial economics. – 1996. – Vol. 40, no. 2. – P. 185–211.

³ Faleye O., Hoitash R., Hoitash U. Industry expertise on corporate boards // Review of quantitative finance and accounting. – 2018. – Vol. 50, № 2. – P. 441–479.

Проблема	Причина наличия проблемы	Возможное решение	Возможный результат
Г. Кунц, С. О'Доннел подходили к изучению делового успеха только с позиции заинтересованных сторон ¹	Исследование носит больше социальный характер, не раскрывая экономические аспекты деятельности, такие как стратегия, финансовый анализ, анализ рисков и т. д.	Добавить экономические факторы влияния на организацию, такие как конъюнктура рынка, риски, экономическое положение, окружение организации	Возможность провести более полное исследование методов делового успеха как с социальной стороны, так и со стороны экономических аспектов деятельности организации
И. И. Моисеева называет критериями успеха необходимость построения базы данных для оценки эффективности принимаемых решений, доступность использования критериев оптимальности и преимущество целей, направленные на устойчивость рыночных позиций ²	Автор основывается на критерии эффективности принимаемых решений. Однако одни критерии оптимальности не могут исчерпывающе раскрыть подходы к деловому успеху	Необходимо уточнить, что является эффективным решением и устойчивой рыночной позицией	Включение в базу эффективных решений девиантного поведения или инновационных продуктов значительно расширило исследование
И. К. Адизес выделяет этапы жизненного цикла организации, что в момент исследования представлялось инновационным подходом к исследованию делового успеха. Однако автор не учитывает макроэкономические факторы, финансовые показатели и основывается на расплывчатых понятиях, таких как потеря гибкости, бюрократия и т. д. ³	Циклы организации подразумевают разные стадии отношений как внутри организации, так и с внешним окружением, поэтому автор делает акцент на нечеткие факторы, среди которых аристократия, вертикальная интеграция структур и т. д., не давая пояснения, что конкретно является бюрократией и т. д.	Необходимо учесть как минимум заинтересованные стороны, анализ дальнего окружения, видение организации на разных этапах жизненного цикла. Необходимо уточнить понятия, которыми оперирует автор (гибкость, способность к изменениям и т. д.)	Позволит отойти от одностороннего характера исследования в разрезе жизненных циклов организации, сделав исследование более обширным

¹ Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: пер. с англ.: в 2 т. – М.: Прогресс, 1981. – Т. 1. – С. 28–34.

² Моисеева И. И. Подходы к оценке эффективности предпринимательской деятельности // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 9 (55). – С. 82–86.

³ Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпораций: пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.

Проблема	Причина наличия проблемы	Возможное решение	Возможный результат
Л. М. Митина основывается на сложно поддающихся подсчету нечетких параметрах на стыке социологии и экономики, а конечным результатом в достижении делового успеха ставит такие понятия, как способность, готовность, умение и т. д. ¹	Автор обращает внимание на коммуникативные способности, так как с ними связано более 75 % рабочего времени управленцев. Однако это не может являться единственным методом оценки делового успеха	Уточнить понятия, такие как умение, способность и т. д., которые являются, по мнению автора, показателями, к которым должна двигаться организация	Данные рекомендации позволят уточнить показатели и методы, на которые должна ориентироваться организация

¹ Митина Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности. – Воронеж: МОДЭК, 2002. – 400 с.

Рисунок Б.1 – Когнитивная карта организации ООО «АрендаСтройСервис»

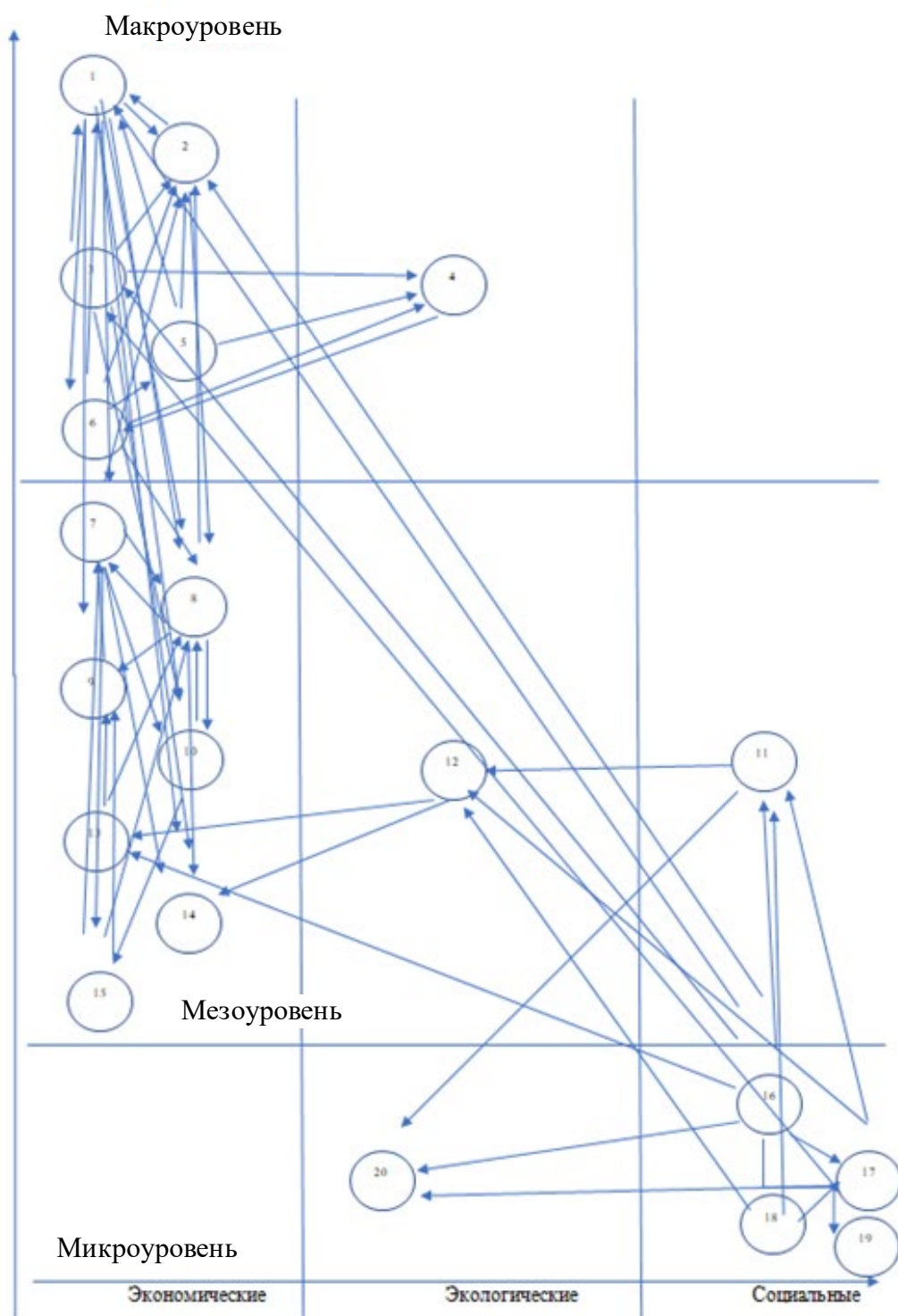


Рисунок Б.2 – Когнитивная карта АО НПП Челябинский часовой завод «Молния»

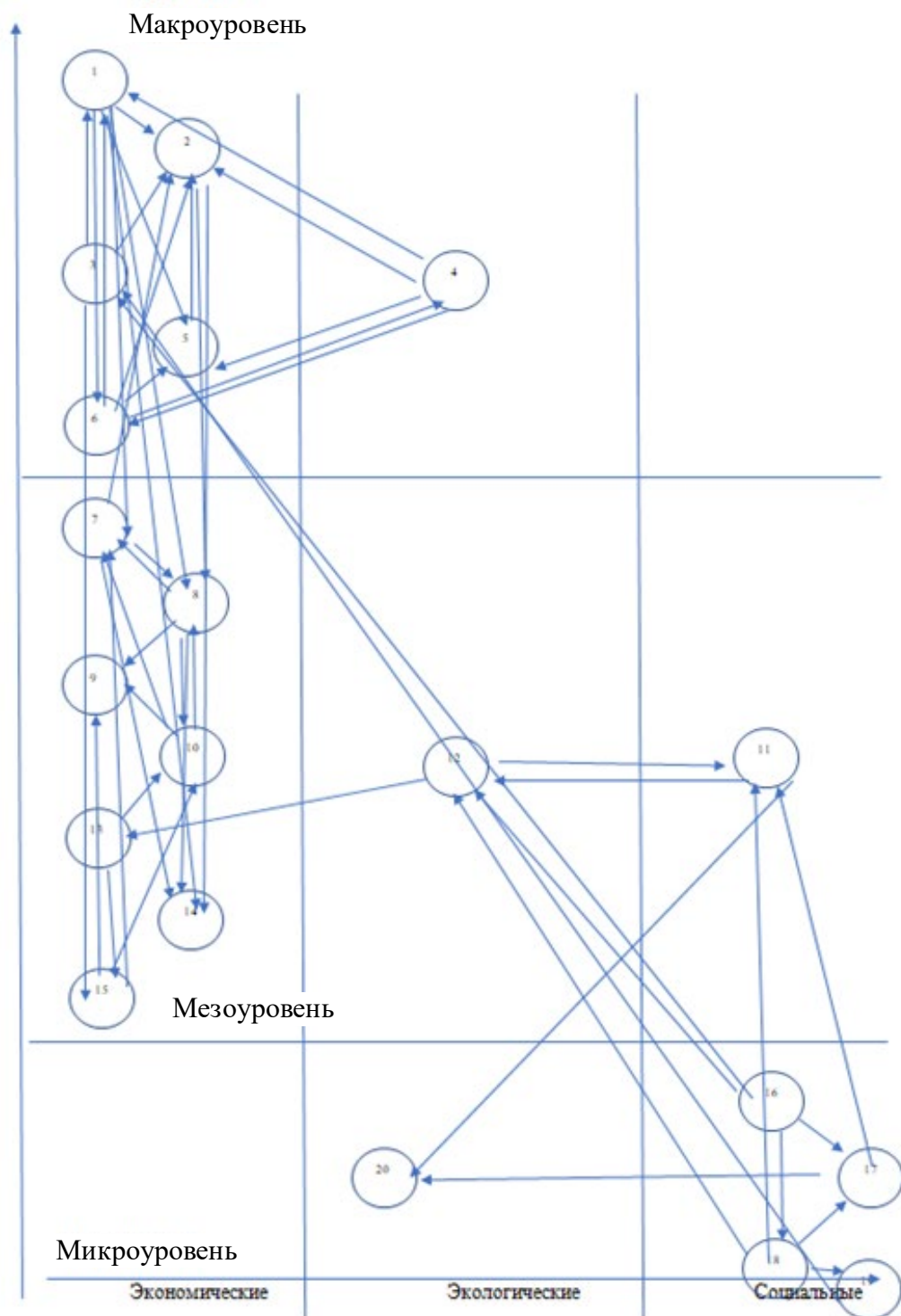


Рисунок Б.3 – Когнитивная карта для ЗАО «Каменск-Лада»

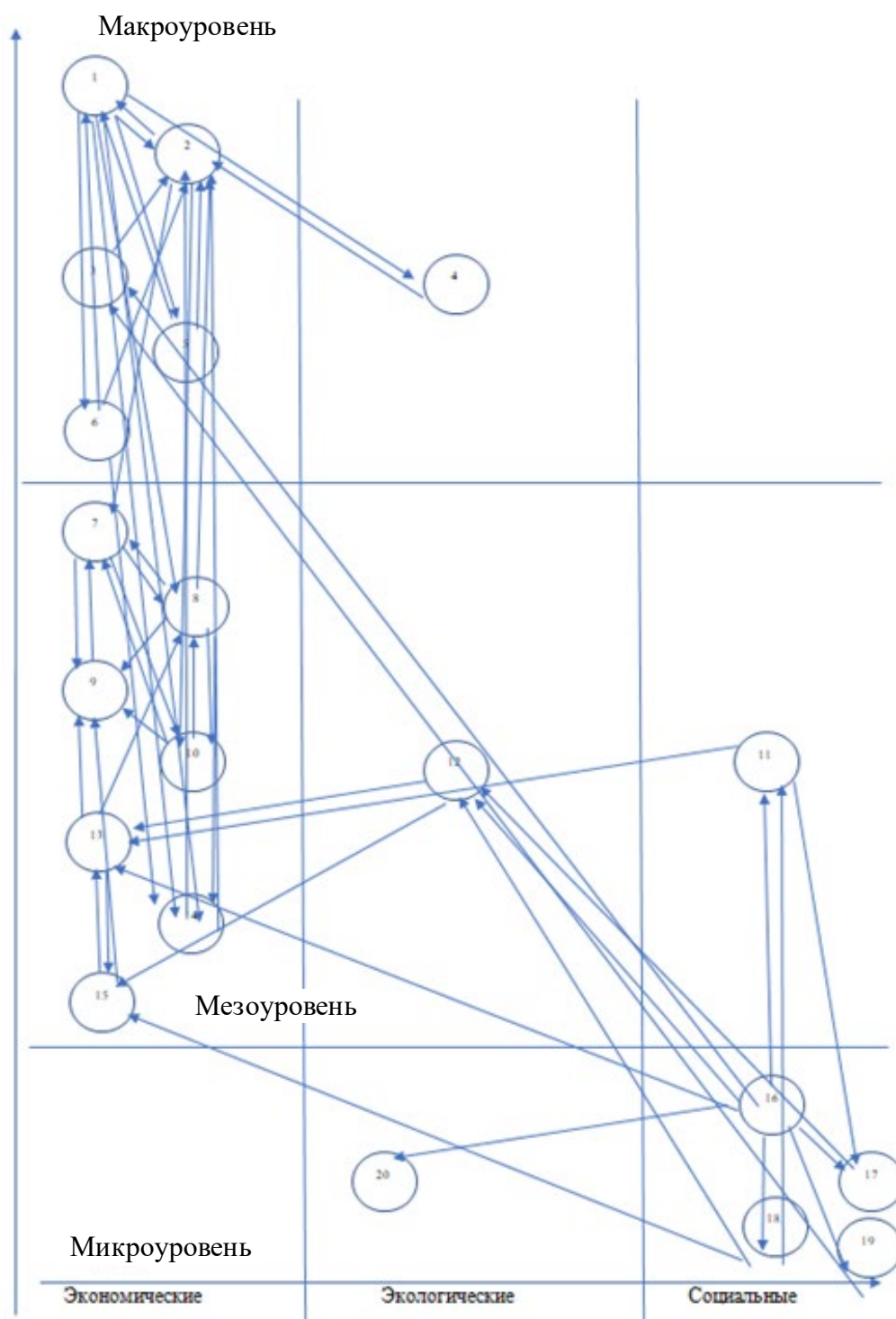


Рисунок Б.4 – Когнитивная карта ООО «Завод Триумф»

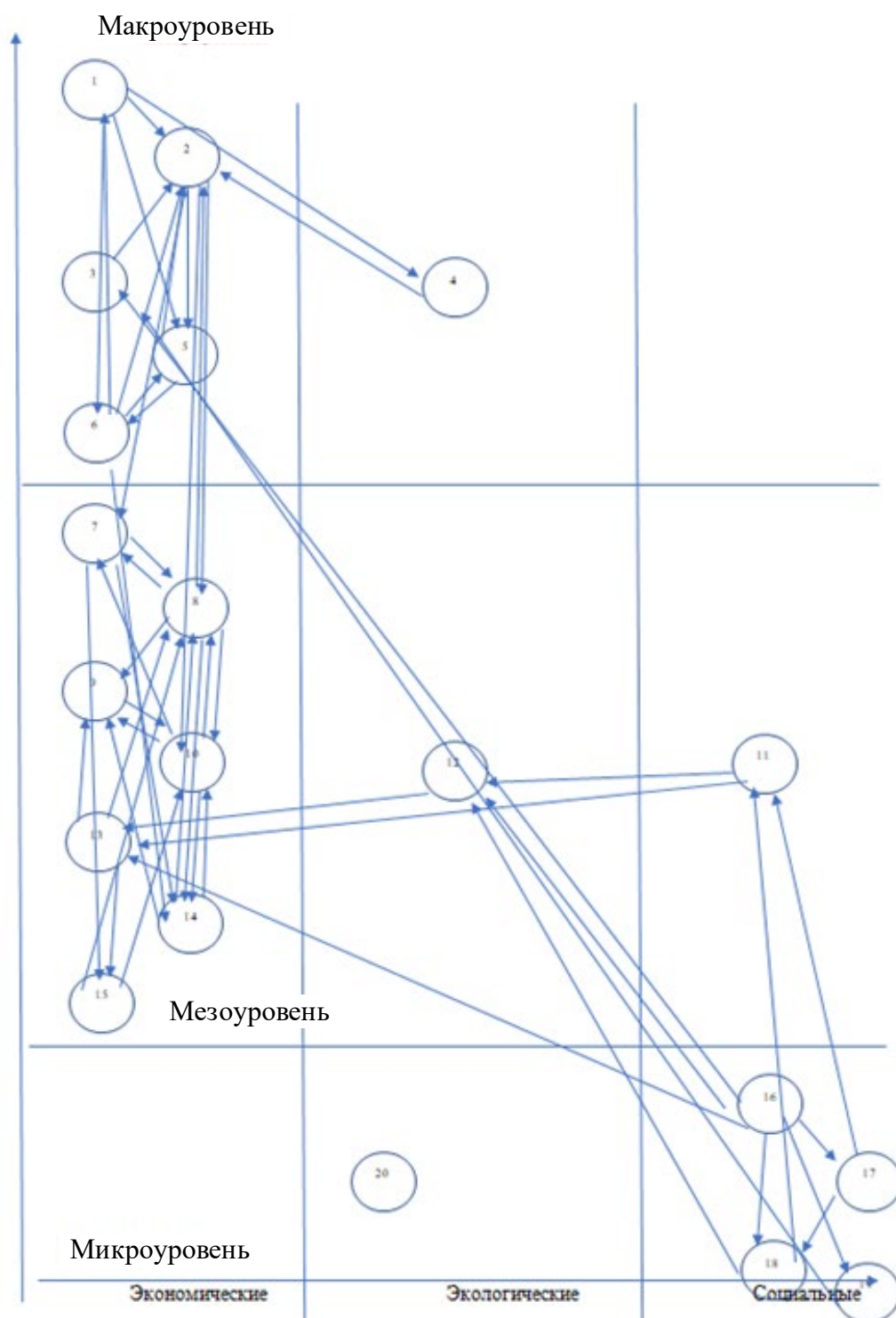


Рисунок Б.5 – Когнитивная карта
для ОАО «Уральский завод авто-текстильных изделий»

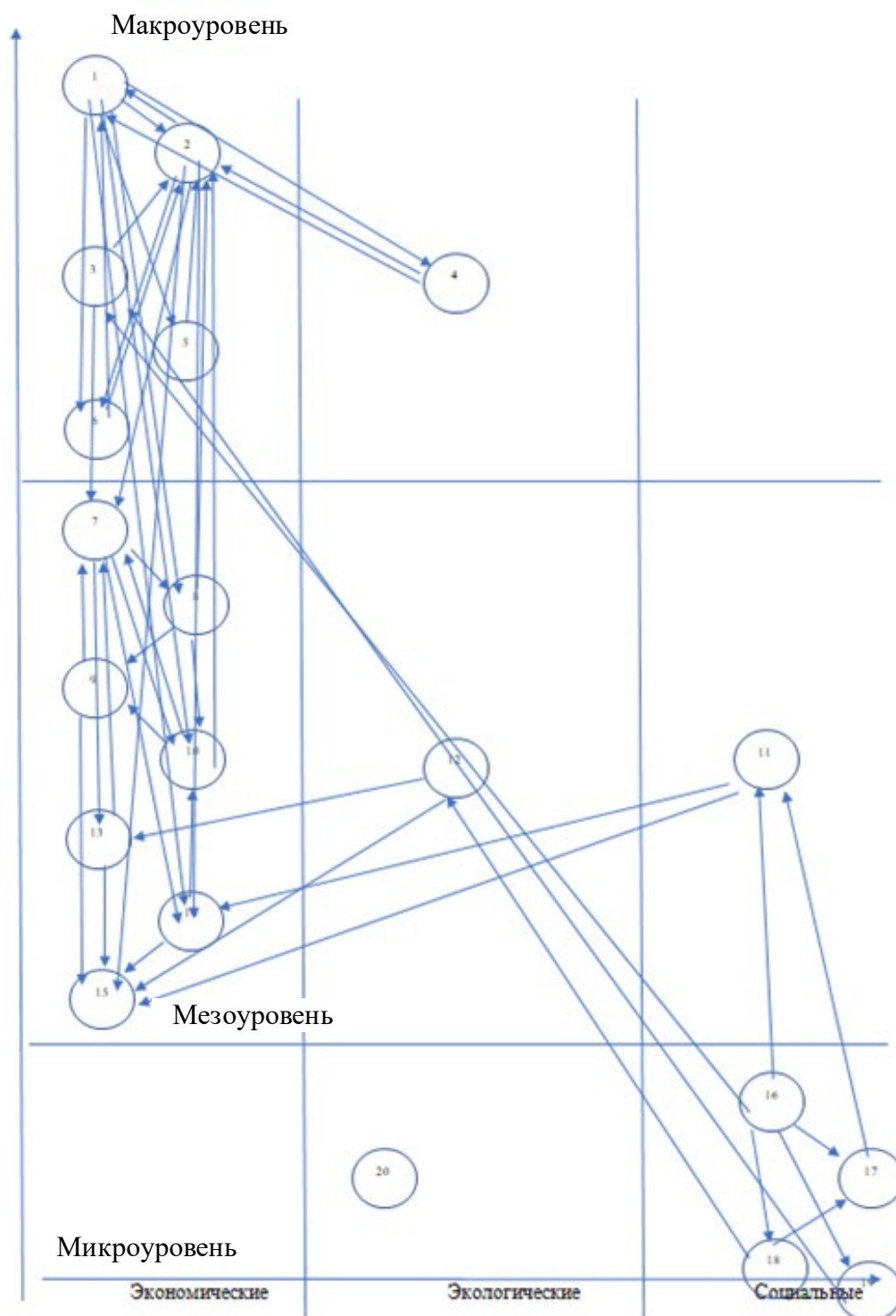


Рисунок Б.6 – Когнитивная карта для ООО «Спецкомплект»

Приложение В
(обязательное)

**Алгоритм интерпретации результатов блок-схемы модели
оценки результативности стратегического управления
и делового успеха организации**

