

**Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации**

**Институт бизнеса и делового администрирования**

**СКВОРЦОВ МИХАИЛ АНДРЕЕВИЧ**

**Факторы успеха компаний в современном мире**

Автореферат  
диссертации на соискание  
научно-практической степени  
доктора делового администрирования (ДВА)

Научный руководитель  
ФИО

2024 год

**Актуальность темы исследования** обусловлена тем, что сегодня бизнес на цифровых платформах доминирует в глобальной экономике. Цифровые инновационные устройства все больше проникают в жизнь людей через распространение умных технологий и приложений, а также онлайн-социальных сетей. Однако цифровые инновации касаются не только объектов (инфраструктуры, платформы, устройства или другие артефакты), а также – процессов. Цифровые инновации могут восприниматься только как форма новой технологии, но ключ к их влиянию заключается в том, что они высвобождают генеративную способность: цифровые инновации дают возможность изменить конфигурацию и структуру организации, ответить на вызов мира, который меняется.

Еще с конца XIX века, когда свое развитие начали мануфактуры и промышленные предприятия, лучшими становились именно те, кто внедрял, что-то новое в производственные процессы или создавал отличную от других модель ведения бизнеса. Именно поэтому в современных реалиях важным становится изучение опыта ведущих бизнес-лидеров для определения особенностей, которые позволяют достичь успеха и вывести компанию на абсолютно другой, более высокий уровень.

Изучение различных подходов к построению и ведению бизнеса даст возможность обозначить направления дальнейшего совершенствования системы управления и развития бизнеса с учетом глобальной цифровизации. Использование нетрадиционных подходов в управлении компанией, перенятие успешного опыта и его адаптация под требования текущего состояния экономики позволят компании совершить существенный рывок в своем развитии.

В центре исследования построения компании всегда была высока роль цифровых технологий. Этот фокус привел к повышению внимания к системе управления процессами, интеллектуальному анализу технологии процессов, автоматизации процессов и другим технологическим

инновациям.

Несмотря на многочисленные научные труды как зарубежных, так и отечественных ученых, требует дальнейшего исследования процесс управления бизнес-процессами международных компаний, трансформация которого происходит под влиянием глобальной цифровизации, что определило актуальность исследования, обусловило выбор темы диссертационной работы, постановку цели и задач исследования.

**Степень изученности проблемы** – Теоретическим и методологическим аспектам определения сущности лучшей и успешной компании, принципам ее моделирования, определения эффективности и методов оптимизации управления в глобальных цепях создания стоимости были посвящены работы таких зарубежных ученых, как: Б. Андерсен, Р. Болдуин, Дж. Гамфри, Дж. Джереффи, Б.Д. Джесперсен, Х. Еонг, Н. Коэ, М. Кристофер, Э. Сандберг, Т. Скотта-Ларсен, Т. Стаджеон, М. Портер и другие, а также таких представителей отечественных научных школ, как Д.В. Арутюнова, В.С. Атюнина, В.И. Бархатов, С.Ю. Ключников, А.В. Пачкалов, и другие.

**Общая цель исследования** состоит в комплексном анализе отечественного и зарубежного опыта построения успешных компаний для последующей разработки конкретной бизнес-модели лучшей компании.

При этом были поставлены следующие **задачи**:

- раскрыть понятие и сущность успеха компании, факторы успешности в современном понимании;
- изучить историческое развитие успешных компаний;
- рассмотреть положительный опыт российских компаний;
- описать неудачные бизнес-проекты в отечественной практике;
- представить видение лучшей компании по мнению зарубежных авторов;
- разработать новую бизнес-модель лучшей компании.

**Объектом исследования** выступает понимание лучшей компании и ее успешности в отечественной и зарубежной практике.

**Предметом исследования** является стратегия построения новой бизнес-модели лучшей компании

**Основные результаты исследования**, полученные лично автором, состоят в следующем:

1. Было определено, что в качестве успеха компании следует подразумевать достижение целей, поставленных в рамках предпринимательской деятельности, как результат совершения последовательных и обдуманных действий и принятых правильных решений, признанный со стороны общества, в том числе со стороны клиентов и потребителей, ради удовлетворения интересов которых деятельность осуществляется.

2. Отечественные компании, являющихся лидерами в своих отраслях, характеризуются разработкой и использованием сложных бизнес-моделей, ориентацией на потребителя и его потребности. Часть лучших и успешных компаний России являются создателями новых отраслей на отечественном рынке. Также отмечена особенность эффективной адаптации к быстроменяющимся условиям внешней среды.

3. При построении и ведении бизнеса важно изучать не только опыт успешных компаний. Важно обратить внимание и на неудачные и провальные бизнес-проекты с целью недопущения подобных ошибок в будущем. Это позволит организовать управление компанией наиболее удачным образом.

4. В результате исследования было определено, что в настоящее время для построения лучшей компании необходимо ориентироваться на совершенно новые методы ведения бизнеса, а именно внедрять инструменты гибкого менеджмента, а именно Agile-менеджмента, в основе которого заложены принципы управления проектами по разработке

программного обеспечения.

5. Разработана новая-бизнес-модель на основе гибкого метода управления проектами. Использование agile-технологий в управлении компанией и происходящими в ней процессами позволяют организации оперативно адаптироваться к меняющимся условиям, минимизировать возникающие внешние и внутренние риски, повысить эффективность управления.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что полученные в процессе исследования теоретические результаты стали основой для формирования рекомендаций по трансформации управления компанией и ее дальнейшего развития.

**Диссертация состоит** из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

### **Основные положения и выводы диссертации**

1. В современном понимании лучшая компания, это, в первую очередь, успешная компания. Каждый бизнесмен всячески старается быть успешным, преследуя цель в виде получения прибыли. успех является самостоятельной категорией несмотря на то, что довольно часто его отождествляют с успешностью. Так, успехом, как правило, принято считать положительный результат как итог совершения конкретных действий, например, ориентированных на развитие компании, если говорить об успехе применительно к теме настоящего исследования. Достигая успеха, человек или организация тем самым получают определённое удовлетворение, «заслуживают» таким образом уважение со стороны окружающих, а также достигают устойчивого финансового положения.

2. Под успехом компании следует понимать достижение целей, поставленных в рамках предпринимательской деятельности, как результат

совершения последовательных и обдуманых действий и принятых правильных решений, признанный со стороны общества, в том числе со стороны клиентов и потребителей, ради удовлетворения интересов которых деятельность осуществляется.

3. На формирование успеха влияние оказывают различные факторы, среди которых профессиональные и высококвалифицированные сотрудники; качественные показатели продукции или услуг; рыночные тренды и изменения; активность внедрения в деятельность инновационных технологий. Большая часть факторов объединены в отдельные группы, что позволило привести в рамках исследования несколько классификаций, например, разделяющую факторы успеха компании на внутренние и внешние.

4. Наиболее успешными бизнесменами в мировой истории стали те, кто использовал в управлении новые технологии и подходы. Среди лучших стоит выделить династию Бишофшаймов, Г.И. Бененсона, Г. Форда, семью Ротшильдов, династию Рокфеллеров, С. Джобса. Секрет достигнутых результатов перечисленными выше предпринимателями кроется в принятии эффективных управленческих решений. Они могут выражаться в новом подходе в организации рабочей деятельности компании. Также является значимым внедрение новых технических возможностей.

5. Лучшей компанией среди крупных, без сомнения, является предприятие Г. Форда. В XX веке его называли королем автомобильной промышленности США. Г. Форд первым приступил к использованию конвейера. Компания Г. Форда стремилась удовлетворить потребности клиента. Транспортное средство должно было стать объектом для спроса в обществе. В то же время акционеры высказывали свое негодование, что даже на пике высокого дохода предприятия задачи по увеличению доходов по-прежнему не были основными. В качестве подобных задач Форд предусматривал создание транспортного средства для массового

производства. Автомобиль должен был быть доступен по стоимости многим гражданам.

6. Семья Ротшильдов считается лучшей и успешной в своем времени поскольку они нашли возможность использовать информацию в качестве расширения своего влияния в Европе.

7. Под Ватерлоо произошло крупное сражение. За исходом битвы внимательно следил Ротшильд. Придя к выводу о проигрыше со стороны Наполеона, в самое короткое время Ротшильд отправился на биржу. Он рассказал всем, что сражение проиграли и что необходимо продавать акции. Его акции поступили в продажу. Биржевики прислушались к его мнению и пришли к выводу, что коалиция стран проиграла сражение. Они также стали реализовывать свои акции. Ценные бумаги за короткий период упали в своей стоимости. Ротшильд рассчитывал на такие действия. Его агенты приобретали акции оптом. Информация о проигрыше Наполеона пришла на биржу только спустя сутки. За один день Ротшильд смог приобрести более половины акций крупных компаний. Он смог получить 40 миллионов фунтов стерлингов.

8. Примечателен и опыт компании Apple. На этапе своего развития значительное внимание компании уделялось маркетингу. Объемы продаж являются самыми крупными в мире. Прошло несколько лет с момента, когда Apple открыли первую торговую точку в штате Вирджинии. Сейчас уже действует розничная торговая сеть. Достигнуты внушительные результаты продвижения розничной торговли. Продукция компании пользуется повышенным спросом клиентов, благодаря заслугам С. Джобса. В своей деятельности компания смогла сформировать новое отношение клиентов к современным технологиям. В более ранний период компьютеры были доступны только людям с определенным уровнем дохода. Обычные покупатели не могли пользоваться подобной техникой. С. Джобс повлиял на существующую ситуацию. Он создал компьютер для отдыха. В

дальнейшем технические возможности совершенствовались. Клиенты получили доступ к интернету, СМИ, фильмам и музыкальным произведениям.

9. На сегодняшний день Apple занимает лидирующее положение в сфере портативных плееров для прослушивания музыкальных произведений, а также в продажах смартфонов. Особый дизайн продукции способствовали также значительным объемам продаж компьютеров, которые являются портативными. Прислушиваясь к запросам клиентов, Apple старается предлагать нужный товар. В этом также заключается успех бизнеса компании.

10. Для исследования отечественного опыта были выбраны 15 компаний, являющихся лидерами в своих отраслях и конкурирующими с иностранными организациями. Выбранные компании характеризуются эффективной стратегией деятельности, уникальным предложением, высоким уровнем адаптации, высококвалифицированными сотрудниками, глобализацией операций. Успешными компаниями могут являться те, которые разрабатывают и используют сложные бизнес-модели, поскольку рыночные условия постоянно меняются в сторону ужесточения.

11. Известная всем сеть «Магнит» занимает лидирующие позиции как на внутреннем, так и на внешнем рынке в области розничных продаж, ориентируясь на собственную логистику и штатных программистов. Используя при этом собственные IT-решения для планирования ресурсов предприятия, компания обеспечивает достаточный объем свежих продуктов на полках магазинов на ежедневной основе. Итогом является завоевание доверия среди потребителей, увеличение доли рынка и опережение соперников.

12. Другим примером является компания «Ozon», которая по аналогии с сетью «Магнит» также является лидером на рынке, используя в процессе осуществления деятельности операционные и логистические



преимущества. Создание компании приходится на 1998 год, и в то время доставка почтой воспринималась ненадёжной. Граждане осуществляли наличные расчёты, и онлайн-покупки были не распространены. Компания «Ozon» создала собственное транспортное подразделение и пункты комплектования заказов, которые появились на территории всей страны, что положительным образом было воспринято населением, так как они вовремя получали заказы и могли оплачивать их привычным способом – наличными денежными средствами. Наладив логистические процессы, компании, представленные в качестве примеров, стали предоставлять логистические услуги иным компаниям. Таким образом на данный момент времени они являются эффективными, а также всегда знают о запросах и интересах их основных потребителей.

13. Примером эффективного использования внутренних ресурсов служит и деятельность компании «Т-Банк». Так, этот банк, не имея ни одного отделения, посредством внедрения собственной модели бизнеса, решил проблему неразвитости рынка коммерческой недвижимости. Компания доставляет кредитные карты курьером и обслуживает клиентов в режиме онлайн и по телефону, таким образом, осуществляя основное направление деятельности и наращивая прибыль.

14. На территории РФ имеют место проблемы, присущие национальной экономике, однако, отмечаются и положительные тенденции, например, существование немалого количества успешных компаний, в том числе входящих в «Пятнадцать избранных», которые смогли справиться с кризисами и стать конкурентноспособными на рынке. Именно они – это новое поколение лидеров бизнеса, следовательно, на их опыт и практику следует ориентироваться и начинающим предпринимателям.

15. История осуществления предпринимательской деятельности в России содержит немало примеров провальных бизнес-идей. Причинами неудачи стали недостаточное финансирование, принятие ошибочных

управленческих решений, высокая конкуренция, незаконная деятельность руководства.

16. Неудачные бизнес-проекты не являются редким явлением. Все начатые стартапы продолжают свою деятельность только в 10 % случаев. Полученный отрицательный результат коммерческой деятельности не относится только к проблеме предпринимателя. При наличии значительных финансовых потерь предприниматель может в дальнейшем начать другую деятельность. Однако подобное может негативно сказаться как на обществе, так и на данном лице.

17. При неудаче в бизнесе объемы дохода предпринимателя снижаются. Все зависит от объемов реализуемой деятельности ранее. Как правило, у бизнесменов возникают долговые обязательства. Их погашение требует длительного периода. Если предприниматель обладает несколькими портфелями, то неудачи в одном направлении негативно сказываются на стоимости существующего портфеля, что является менее тяжелым результатом неудач.

18. Исходя из зарубежного опыта, ключевыми элементами лучшей компании являются лучшие цель, лидерство, среда, люди и клиенты. Для построения лучшей компании руководителю важно смотреть на бизнес как на единое целое, а не заострять внимание на отдельных составляющих.

19. Без определения цели организации, невозможно думать о чем-то дальше, в таком случае проще просто ничего не создавать. Заявление о создании компании это и есть цель, без нее организация из себя ничего представлять не будет. После определения цели необходимо обозначить ориентиры компании, поставить перед собой задачи, при выполнении которых качество работы будет улучшаться. Необходимо определить порядок действий, механизмы эффективной работы. Когда определены и цель, и поставлены задачи, которые воплотят цель в жизнь, вырисовывается видение компании.

20. Лидер это тот, кто вдохновляет других, выслушивает, помогает преодолевать трудности. Это лицо, которое раскрывает возможности других, он прислушивается к мнению других, рассматривает их идеи. Лидер в компании – источник энергии, вдохновения, заряд для дальнейшей эффективной работы. Он уверенный в себе и горящий своей идеей. Своей энергией он подталкивает к свершениям других. Лидерство это про способность реализовывать потенциал других. При всем при этом лидер не отнекивается от отличающегося от своего мнения последователей, он должен сначала проанализировать все, а затем уже дать ответную реакцию, соответствующую его убеждениям и принципам компании. Лидер должен понимать то, как устроен человек, его психологию, основы общественного договора.

21. В процессе создания «лучшей» компании нужно найти «лучших» людей, «лучших» клиентов». При поиске будущих сотрудников важным является «климат» в коллективе. Обстановка на работе, отношения внутри коллектива должны быть благоприятными для разрешения поставленных задач, а не наоборот – усугубляющей проблемы. Внутри компании сотрудник должен чувствовать себя комфортно, уверенно, не бояться проявляться, прилагать все свои усилия для дальнейшего развития. Но все это невозможно без организации благоприятной для работы обстановки. Среда внутри компании должна способствовать познанию сотрудников в области корпоративных отношений.

22. Люди – это залог успешности компании. Организации с правильной политикой в приоритет ставят сотрудников. Не обязательно удерживать на местах так называемых «звезд». Для эффективной работы важны все, не только наиболее ключевые фигуры организации. Каждый приносит свой вклад, важно удерживать внутри коллектива своих людей, ведь уход каждого сотрудника – это некий процент убытков для бизнеса.

23. Одним из главных критериев для успешности компании является

поиск нужных и правильных людей. Каждому работодателю при поиске сотрудников необходимо учитывать следующие качества: честность, целостность, ответственность; наличие мотивации работать на благо компании, без нее весь человеческий потенциал теряет смысл; имеющиеся сильные стороны и навыки, без них нет понимания; понимание, без которого нет смысла в знаниях, знания, без которых опыт неэффективен.

24. Модель гибкой разработки решений является попыткой достичь лучшего концептуального понимания проблем, связанных с разработкой новых решений. Несмотря на то, что концептуальные модели имеют свои сложности, данная схема представляет общие этапы и руководящие принципы того, как производственные компании могут потенциально продвигаться от отбора идей к пересмотру решений.

25. Будущие исследования должны изучить этот феномен эмпирически и выявить практики, которые производственные компании считают полезными при разработке новых решений. Кроме того, можно изучить потенциальные проблемы и жесткие ограничения, связанные с разработкой решений. В дальнейших исследованиях можно также изучить различные типы процессов разработки решений и их характеристики. Например, в будущем можно будет изучить, чем решения, содержащие множество цифровых элементов, отличаются от решений, основанных в большей степени на физических/аппаратных элементах.

26. В основе новой бизнес-модели лучшей компании лежит подход Agile, заимствованный управления разработкой программного обеспечения. Agile-менеджмент представляет собой расширение концепции стабильности проектов, направленное на создание адаптируемой модели, которая может развиваться и изменяться вместе с внешними обстоятельствами. По сути, бизнес-план представляет собой проект, который описывает и анализирует бизнес, а также предоставляет прогнозы его дальнейшего развития.

27. Ориентация на удовлетворение потребностей клиента рассматривается в agile-методологиях как наиболее важный фактор этой методологии. Agile-менеджмент не ограничивается теориями и идеями; его необходимо применять в различных аспектах проектного процесса, таких как концепция бизнес-модели. Объединение бизнес-модели и agile-методологии очень выгодно для клиента. Важно объединить эти две системы, чтобы они эффективно работали на благо пользователя. Поскольку главным источником прибыли для предпринимателя являются клиенты и покупатели.